

144
2 ej

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Carrera de Ciencias de la Comunicación

Propuesta de publicación de la revista *Procesos de Mejora*, dirigida a la pequeña y mediana empresa nacional, como un canal de difusión del mejoramiento de su productividad y calidad

- Tesina -

que para optar al título de licenciado en Ciencias de la Comunicación presenta Juan de Dios Velázquez Palomera

Director: Jorge Calvimontes.

Cd. Universitaria, Enero de 1996.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

A Catalina y Mario.

A Edith, Josué, Gerardo y Jorge Alberto,
por su amor, familia hermosa,
los adoro.

A Geazul, Alfredo, Mario, Daniel y Hugo,
cuñadas, compadres y comadres,
también tu Rose, y a aquellos que
voluntaria e involuntariamente
estimularon constantemente mi motivación.

Gracias, a Alfre, Arge y Adri,
por su apoyo y ejemplo.

Gracias a ti Jorge, por indicarme
el camino de la constancia y retroalimentar el
verdadero significado de hacerlo bien a la primera.

ÍNDICE

	página
Introducción.....	IV
1. Conceptualización	7
1.1 Comunicación	7
1.2 Productividad	12
1.3 Calidad	14
1.4 Recurso humano	15
1.5 Interrelación productividad, calidad, recurso humano y comunicación	17
2. La comunicación organizacional aplicada al mejoramiento de la productividad y calidad	20
2.1 El emisor	21
2.2 El mensaje	24
2.3 El receptor	25
2.4 El medio	30
3. Propuesta general	34
3.1 Contenido	35
3.2 Forma	42
3.3 Público	45
3.4 Recursos	48
3.4.1 Recursos materiales	48
3.4.2 Recursos humanos	49
3.4.3 Recursos financieros	49
3.5 Distribución	50
3.6 Boceto	51
Bibliografía y Hemerografía	52

INTRODUCCIÓN

Es obligación del comunicador que labora en una institución, analizar y reflexionar antes de decidir qué medio de comunicación emplear para emitir y difundir algún mensaje, a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos u objetivos organizacionales. De no hacerlo así, caemos en el error generalizado de publicar por publicar sin realmente satisfacer una necesidad informativa del público al que nos dirigiremos.

En nuestro caso particular, compartimos desde hace 1987 la responsabilidad de la difusión del significado y aplicación de la productividad y la calidad en empresas del país dentro de la Jefatura del Departamento de Información de la Dirección General de Capacitación y Productividad perteneciente a la Secretaría del Trabajo, cargo que paralelamente al desarrollo de actividades propias de las Ciencias de la Comunicación, me llevó a profundizar en el conocimiento de estrategias, técnicas, metodologías de medición, programas de mejoramiento, sistemas de incentivos, trabajo en grupos, grupos multifuncionales y una serie de conocimientos especializados que culminaron en mi formación como asesor y consultor de procesos que aplico directamente a los centros de trabajo.

Convencido de la viabilidad de las materias señaladas y sin olvidar mi formación académica me he dado a la tarea de facilitar a través de la comunicación procesos de integración de grupos de trabajo para inducir en ellos un cambio de actitud frente a su trabajo, lo que me ha dado la

oportunidad de conocer y estar inmerso en organizaciones pequeñas, medianas y micros.

Este continuo acercamiento a las empresas motivó el realizar el presente trabajo que parte de la hipótesis de que la difusión de los beneficios generados por la calidad y la productividad a través de una revista especializada, puede contribuir a una mejor toma de decisiones de trabajadores y empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa. Aspecto que no corroboraremos en tanto no sea publicada.

El objetivo que guió el trabajo fue el de proponer la publicación de un medio de esta naturaleza, que permitiera modificar la actitud del trabajador y empresario de la pequeña y mediana empresa respecto al trabajo productivo.

De tal forma, iniciamos con la exposición de los conceptos: comunicación, productividad, calidad y recurso humano para entender y conformar su interrelación.

Posteriormente, detallamos la importancia de la comunicación organizacional y el mejoramiento de la calidad y la productividad, lo cual nos permitió analizar y referir la forma de selección del medio más adecuado para difundir el mejoramiento de la calidad y la productividad.

Por último, exponemos desde diversos puntos de vista (técnico, económico y financiero), la edición de una revista especializada denominada *Procesos de Mejora*.

Cabe destacar que en el proceso de su conformación, nos vimos obligados a reflexionar sobre la conveniencia de ejemplificar con la propia revista, el realizar un trabajo con productividad y calidad, pensamos en nuestro destinatario final como cliente, por ello concluimos que es indispensable hacer las cosas bien y a la primera

Dejamos para el lector, la enorme responsabilidad de mejorar y enriquecer la Revista ya que, finalmente, él nos guía mediante su necesidad informativa y nuestra misión es satisfacerla y con ello brindarle el mejor servicio.

1. Conceptualización

Elaborar una revista con productividad y calidad no es una tarea sencilla, es un reto, el cual pretendemos enfrentar con la utilización de los conocimientos de las ciencias de la comunicación, aplicados a las organizaciones.

Nuestro propósito central es proponer la apertura de un nuevo canal de comunicación o revista especializada, dirigida a la micro, pequeña y mediana empresa, a fin de satisfacer una necesidad de información sobre productividad y calidad de ese sector productivo.

Para lograrlo es necesario identificar el papel clave que juega la comunicación dentro de una empresa y la interacción necesaria de los recursos humanos para establecer procesos de mejora de la productividad y la calidad. Por ello, iniciaremos con la revisión conceptual de los términos comunicación, productividad, calidad, recurso humano y su interrelación.

1.1 Comunicación

Una empresa preocupada por mejorar su desempeño debe identificar con precisión el tipo, los niveles y características de la comunicación que se da en la misma.

Las operaciones en la empresa se realizan en una continua interrelación de los recursos humanos. Esta interacción da origen a

condiciones individuales y sociales que influyen positiva o negativamente en el desarrollo del trabajo.

Por ejemplo, cuando la cultura organizacional es autoritaria el jefe determina el qué y el cómo hacer las cosas y deben ser obedecidas al pie de la letra para conseguir un resultado, el trabajador así acostumbrado sólo recibe la información y actúa en consecuencia, sabe que no existe oportunidad de retroalimentar su manera enfocar la situación o problema a resolver.

En otro tipo de cultura el jefe lo involucra en el qué y en el cómo hacer el trabajo y los resultados son completamente diferentes. Se logra la sinergia, es decir, la interacción del trabajador con sus jefes y compañeros lo cual potencializa al grupo de trabajo al igual que los resultados. Lo anterior, se consigue en las empresas a través de la aplicación de técnicas y estrategias de mejoramiento de la productividad y la calidad y en gran medida influye la comunicación a través de abrir canales a la retroalimentación.

Cuando la comunicación es eficiente, tiende a generar un buen desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el empleo, las personas comprenden mejor las funciones de sus puestos y se sienten parte de ellos.

De allí, la relevancia de abordar algunos aspectos de la comunicación que permitan identificar el fenómeno comunicacional dentro de la empresa.

En toda comunicación se identifican los siguientes elementos:

El emisor.- Es el que inicia la comunicación. En la empresa es la persona que tiene necesidades, deseos, o información que quiere transmitir a otra u otras personas. Johansen se refiere a él como "la unidad donde se origina el mensaje para influir o afectar intencionalmente en la conducta de la persona a quien va dirigido y su propósito es obtener una respuesta positiva".¹

El mensaje.- Es la expresión de ideas (contenido) puestas en determinada forma (mediante el empleo de un código). David K. Berlo, afirma "Un mensaje puede considerarse como una conducta física traducción de ideas, propósitos, intenciones, mediante un código, esto es, un conjunto sistemático de signos".² Las características que debe tener dentro de la empresa son: creíble, útil, claro, consistente y adecuado al medio.

El canal.- Es el medio de transmisión. Al respecto Berlo, refiere "un canal de comunicación es un medio, un portador de mensajes o significados".³ En la empresa están en función del sistema administrativo que se adopte. Los canales pueden ser: informales cuando se derivan del comportamiento espontáneo de los trabajadores, la comunicación es directa, rápida y carece de fuentes especiales de información; y formales, constituidos por el conjunto de medios oficiales de la organización como circulares, periódicos murales, avisos, revistas, etcétera.

¹Johansen Bartoglio, Oscar. Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional, p.86.

²Berlo K., David. El Proceso de Comunicación, p.24.

³*Ibid.*, pp. 49-54.

El receptor.- Es la persona cuyos sentidos perciben y descifran el mensaje. Para hacerlo, nos dice Berlo, deberá poseer habilidades comunicativas para escuchar, leer y pensar. Sin éstas "No estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente (emisor) ha transmitido".⁴

Los integrantes de una empresa desempeñan ciertos roles de acuerdo a la posición que poseen en la estructura jerárquica. Establecen redes de comunicación donde fluye información de manera unidireccional o bidireccional.

Las comunicaciones que tienen lugar en una empresa, por su dirección, es decir, de acuerdo al nivel donde se inician y el nivel donde se reciben, pueden darse de las siguientes formas: vertical y horizontal. Las primeras se subdividen a su vez en descendentes y ascendentes.

Son descendentes las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, la utilizan los jefes y supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad de que gocen. Las ascendentes van de abajo hacia arriba a través de la estructura de la organización. Sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de lo que pasa en su departamento o área del cual son responsables.⁵

Las comunicaciones descendentes las aplican las empresas con estilo autoritario donde la retroalimentación es nula, las ascendentes aunque menos usuales, son indispensables para mejorar la productividad y la calidad en las organizaciones, ya que para lograr este propósito es necesario abrir canales de comunicación para escuchar a las bases quejas, sugerencias problemas o situaciones anómalas que puedan afectar la operación eficiente de la empresa.

⁴Ibid. pp. 40-42.

⁵Duhalt Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa, p. 59

Las comunicaciones horizontales tienen lugar en personas que ocupan el mismo rango dentro de la organización, fomentan y aseguran la coordinación de actividades, objetivos, políticas, procedimientos y toma de decisiones.

Las comunicaciones transversales u oblicuas integran a las anteriores, van en todas direcciones, permiten el ejercicio de la autoridad que se denomina funcional o técnica.

En este continuo ir y venir de comunicaciones entre emisores y receptores podemos identificar el proceso de la comunicación en las organizaciones:

El proceso de la comunicación que siguen las empresas es el siguiente: 1. Elaboración de una idea. Es el pensamiento que el emisor desea transmitir. 2. Codificación. El emisor traduce en símbolos o gestos la información a transmitir que tiene el mismo sentido para el receptor. 3. Transmisión. Es el envío de la información organizada en palabras y símbolos, según el tipo de que se trate. 4. Recepción. Se cubre cuando el mensaje ha sido recibido. 5. Decodificación. Es el análisis de la información recibida que realiza el receptor para armar o entender el mensaje o idea recibida. 6. Retroalimentación. El receptor utiliza el mensaje y da respuesta a éste.⁶

Cuando el receptor recibe y decodifica el mensaje hay cierto número de interferencias que limitan su comprensión, entre otras barreras encontramos: personales, físicas, semánticas, fisiológicas, psicológicas, y dentro de la empresa está la administrativa, la cual es propiciada por la propia estructura, el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo. Una barrera administrativa, nos dice Duhalt, está originada por "las diferencias de nivel en la jerarquía ya que deforman el

⁶ STPS. Aspectos Básicos de Productividad. p. 34-35.

mensaje u obstruyen los canales, por ejemplo: el deseo de agradar al superior, el temor al castigo por restar importancia a las órdenes superiores".⁷

La productividad y la calidad requieren para su mejoramiento que la comunicación fluya en todos los niveles de la organización sin distinción de jerarquías y rangos, por que lo mismo puede aportar el trabajador que el director general en la solución de los problemas que la limitan.

1.2 Productividad

El hombre siempre buscó la manera de inventar instrumentos que le permitieran realizar sus actividades con un menor esfuerzo. A lo largo del tiempo forjó y aplicó un concepto de productividad que adquiere mayor complejidad y diversidad a medida que la sociedad se desarrolla.

En el siglo xviii, los fisiócratas definen por primera vez a la productividad como la "facultad de producir"⁸.

En la actualidad, la productividad puede ser abordada desde el punto de vista técnico, económico y humanístico. En el sentido técnico, "es una relación entre producto y factores; es decir, producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla".⁹ En sentido económico se le asocia con: "la producción por unidad de insumo, esto es, se mide la

⁷ Dubalt Krauss. *Op. Cit.* p.39.

⁸ STPS. *Síntesis sobre Productividad*. p.11.

⁹ STPS. *Definiciones de Productividad 1985*. p.5.

productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados".¹⁰

Cabe destacar que la generalidad de las personas desconocen el significado del concepto productividad, y tienden a confundirla con la producción, que aunque relacionadas entre sí son distintas.

La producción es un hecho material, tangible y medible. La productividad, en cambio, es una relación que no puede verse, ni tocarse, pero de gran significación, porque indica la relación del producto que se ha logrado, con los recursos que han sido necesarios emplear para obtenerlo. A ese conjunto de recursos se le da el nombre de insumo.¹¹

Entender a la productividad es sumarnos en un proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza, es decir desde el sentido humanístico, el cual sostiene que para apreciar a la productividad debemos enfocarnos en el hombre, en el recurso humano, en sus acciones, aptitudes y actitudes frente a su trabajo.

La productividad para nosotros se refiere a algo más que la medición técnica o económica de la misma, significa la actitud de enfrentar al trabajo productivamente, convencidos de que el hacer bien las cosas, sin retrabajo ni desperdicio, reditúa un beneficio personal y social. En suma, es una decisión individual traducida en el actuar cotidiano de ser cada día mejor.

Incrementar la productividad es entonces, mejorar la calificación del ser humano y tiene como consecuencia desarrollarlo. Ser productivo genera beneficios económicos para el trabajador, el empresario y a un país.

¹⁰ *Ibid.*, p. 11.

¹¹ Heliodoro, Vázquez Martínez. Productividad y Seguridad en el Trabajo, p.136.

1.3 Calidad

El término de calidad se le puede abordar para su análisis desde el punto de vista del consumidor, como generador de la misma y como seres humanos.

Existen muchas opiniones sobre la definición de calidad entre consumidores, estudiosos y especialistas, quienes la observan de acuerdo a su particular óptica y experiencia en el mercado, en la fábrica o en el laboratorio, esta diversidad nutre su riqueza.

Es muy común el haber adquirido o consumido, en alguna ocasión, productos o servicios con algún defecto o mal hechos, ello motiva que cada quien adopte su propia definición de calidad de acuerdo a sus particulares expectativas y requisitos exigidos del bien o servicio que pago o contrató.

Por si misma la palabra calidad significa "el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él".¹²

De ahí que los consumidores emitan algunos calificativos para describirla. "La excelencia" o "lo bueno" para ellos es sinónimo de calidad.

Desde la óptica de quien la genera, es decir, desde la empresa la connotación del término adopta una acepción técnica, influenciada en gran medida por la necesidad de equilibrar los costos de la producción con las

¹²Valdés Buratti, Luigi A. Sistema de Información para el Liderazgo Competitivo. p. 57.

exigencias del cliente. En este sentido, asume un enfoque de sistemas donde a la calidad se le considera un proceso.

La calidad, nos dice Luigi Valdés, "es crear continuamente valor para el cliente".¹³ Gitlow la define como: "sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto."¹⁴ Finalmente Jurán define "la calidad es la ausencia de deficiencias en el producto que evita la insatisfacción del cliente, en otras palabras es adecuación al uso"¹⁵

Para comprender a la calidad desde la perspectiva humana debemos desarrollar dos características: la toma de conciencia de nuestro desarrollo personal, de la realidad, de nuestras necesidades y la capacidad de ajuste, adaptación y de satisfacción de estas necesidades. En este sentido, la calidad es una reacción interna que definimos de acuerdo con nuestro propio saber y entender.

En suma, "calidad es una actitud, es cultura, disposición, convicción, responsabilidad, satisfacción y sensibilidad hacia los derechos de los seres humanos que actúan como clientes".¹⁶

1.4 Recurso humano

La experiencia japonesa es prueba de que cualquier intento de mejoramiento económico-social debe partir del recurso humano, visto éste

¹³ *Idem.* p.58.

¹⁴ Howard S. Gitlow. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. p.45.

¹⁵ J. M. Jurán. Jurán y la Planificación para la Calidad. p.228

¹⁶ García Litán, Salvador. Producción, factor de cambio. p.67.

no como objeto, sino como ser humano con dignidad, sensibilidad, con un carácter inteligente y creador (sujetos).

Las organizaciones son lo que su personal es capaz de hacer por ellas, es el único recurso que puede mejorar tanto a los demás recursos como al proceso de utilización de los mismos, gracias a su creatividad, versatilidad y poder de toma de decisiones que lo llevan a superarse a sí mismo. Por ello, hay que cuidarlo y cultivarlo, es decir, entrenarlo.

Cabe destacar que como recurso humano consideramos a todo el personal que realiza sus actividades dentro de la organización, independientemente del rol que desempeñan. Entonces surge la interrogante ¿dónde comenzar? Todo proceso de cambio dentro de una empresa, debe iniciar en la alta gerencia, el ejecutivo, el gerente y toda persona que trabaje con colaboradores. ¿Por qué con ellos? El principio de Pareto se aplica aquí ampliamente, el economista estableció que "el 80% de los problemas en una empresa son originados por el 20% de sus causas".¹⁷ En otras palabras los gerentes son responsables del 80% de las fallas del sistema técnico y administrativo que ellos mismos generaron y por lo tanto, tienen mucho que aportar para el nuevo estilo de manejo a través del personal, basado en el mejoramiento de la productividad y la calidad.

La clave de este cambio radica en que todo ejecutivo esté convencido de dos hechos innegables: precisamente de la necesidad del cambio, orientado éste hacia: "...una administración basada en la confianza en los

¹⁷STPS. Capacitación Hacia la Calidad y el Mejoramiento Continuo. p.72

seres humanos, cuidando las necesidades de ellos, así como las de la empresa".¹⁸

Lo anterior implica "reconocer que los seres humanos no deben ser tratados como herramientas".¹⁹

No hay mejor recompensa que saber la utilidad y la importancia del trabajo que se desarrolla: "es más importante que la gente sepa qué ha de lograr y no lo que ha de hacer".²⁰

1.5 Interrelación productividad, calidad, recurso humano y comunicación

Lejos de caer en el viejo dilema de quién fue primero, conviene aclarar que la productividad y la calidad son dos conceptos diferentes, cada uno con características propias, que los hacen únicos, pero que desde la perspectiva de sus resultados, que es el enfoque que adoptamos, afirmamos que son complementarias, ambas persiguen el mejoramiento y la competitividad de la unidad económica. Aunque como procesos y como filosofías, lo alcanzan por vías diferentes.

Su influencia es recíproca, no de manera proporcional, pero sí estrecha. Al respecto nos dice Alfredo Acle Tomasini: "una mejor calidad lleva inevitablemente a una mayor productividad" y agrega "el punto central

¹⁸ Demetrio Sosa Pulido. Administración por Calidad (APC), p. 110.

¹⁹ Idem.

²⁰ Ibid., p. 110.

es comprender que la productividad va de la mano con la calidad²¹, si por calidad se entiende lo que nos dice Kaoru Ishikawa.

Resultado final de la calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etcétera, lo cual implica que control de costos, productividad y calidad forman parte de un todo.²²

La productividad y la calidad, consideran la eficiencia, del conjunto armónico de todos los que intervienen en la generación de un bien o servicio desde el empleado más modesto hasta el director general de una empresa.

Son en sí, una nueva mentalidad para empresarios y trabajadores, una nueva forma de actuar dentro del centro de trabajo y de participar en la solución de problemas que limitan el sano desarrollo de la empresa. Ambas se rigen bajo principios de racionalidad económica, que toman como base el trabajo productivo como un valor a cultivar.

- Hacer más con menos o iguales recursos, dice la productividad y nos habla de cantidad, agrega, el elemento cualitativo, con igual o mejor calidad.

- La calidad nos induce a realizar las tareas correctamente desde la primera vez, para dar al cliente o a la siguiente persona del proceso, lo que requiere, un producto o un servicio hecho a la medida para su uso.

²¹ Alfredo, Acte Tomasini. Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad. pp. 137-138.

²² Apud. Idem.

En ese sentido lejos de contraponerse, la calidad y la productividad se complementan, en otras palabras, la productividad es una consecuencia de trabajar por calidad o viceversa.

Finalmente, la productividad y la calidad parten de un común denominador, el recurso humano, que sin él simplemente no existirían, por muy automatizado que estuviera cualquier proceso productivo.

Una cultura de productividad y de calidad se logra sólo con el apoyo voluntario del recurso humano y éste para actuar, a su vez necesita de la comunicación. Sin ella cualquier empresa que lo intente no lograría establecer dicha cultura, perdería su tiempo. ¿Qué tipo de comunicación requiere? En lo general, comunicación humana y en lo particular requiere de la comunicación organizacional.

2. La comunicación organizacional aplicada al mejoramiento de la productividad y calidad

El mejoramiento de la calidad y la productividad es una necesidad para cualquier país, independientemente del modelo de desarrollo económico que aplique, ya que requiere impulsar su actividad productiva y comercial.

Si bien es cierto que el modelo económico adoptado por nuestro País ha obligado a efectuar cambios en las relaciones con los sectores productivos, modernización, pactos económicos, acuerdos nacionales, que bajo el esquema de la concertación sectorial, han mantenido sólo en promesa el mejorar la situación de la sociedad. No obstante que padecemos los efectos directos de esas políticas (crisis, desempleo, endeudamiento), la necesidad de sobrevivir de numerosas empresas mexicanas es aún mayor, lo que motivó su interés y demanda de información sobre productividad y calidad.

Convertir de la amenaza en una oportunidad significó para muchas pequeñas y medianas empresas un reto que enfrentan desde la década pasada, algunas con visión preventiva desarrollaron procesos de mejora de la productividad y la calidad. Sin embargo, el universo de empresas que todavía no lo hacen es aún considerable, como lo muestran los siguientes datos, presentándose para nosotros como un atractivo mercado.

En 1995, de los 71 mil contratos colectivos de trabajo depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, el 57.2%, es decir, 40, 612 tienen establecidos convenios de productividad y calidad. Solamente el

50% , 20, 306, corresponden a la mediana, pequeña y microempresa y de éste total sólo el 28%, 5686, realmente hacen referencia a la productividad como la mejor utilización de los recursos y a la calidad como, no desperdicio, no reproceso y mayor velocidad de proceso.¹

Por lo tanto, la incorporación de nueva tecnología *blanda* (productividad y calidad) trae consigo la necesidad de transmisión de nueva información, es indispensable entonces adecuarla para la asimilación del recurso humano y en esta tarea consideramos que la publicación de un medio de comunicación escrita desempeñará un papel trascendental.

En este marco analizaremos el proceso seguido para conformar la revista *Procesos de Mejora*.

2.1 El emisor

EL Gobierno Federal confiere a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, (creada en 1983) la tarea de lograr en la sociedad un cambio de mentalidad frente al trabajo productivo.

Esta unidad administrativa desarrolla las estrategias pertinentes, a fin de lograr dicho cambio de actitud en el trabajador y el empresario, mediante la difusión de una nueva cultura del trabajo que redunde en el desarrollo de mejores niveles de bienestar.

¹ Evidencias. Foro Económico. No. 655 y 663. p. 3

Sobre estas bases, desarrollamos un mecanismo de información, el cual consistió en insertar artículos en revistas internas de cámaras, asociaciones y sindicatos con el propósito de sensibilizarlos en el manejo y aplicación de la productividad y la calidad. Este mecanismo nos acercó al conocimiento y análisis de numerosos medios de comunicación escrita.

Sin embargo, no fue suficiente, debido entre otros factores, a la brevedad de los tirajes y a las políticas de distribución que impidieron hacer llegar el mensaje a los centros de trabajo.

Ante esta realidad y como responsable del Departamento de Información, mi labor consistió en retroalimentar los hechos y proponer la creación de un medio informativo propio que garantizara el llegar al público de nuestro interés.

Encontramos en la comunicación organizacional un excelente instrumento de difusión válido al interior de las pequeñas y medianas empresas, pero antes de explicar a qué nos referimos con ese término, conviene cuestionarnos porqué una institución pública habría de interesarse en lo que sucede con la comunicación interna de las organizaciones, cuando la lógica señala que la revista a publicar sería un órgano de comunicación externa. La razón de lo anterior radica en que necesitamos fortalecer la cultura laboral de las organizaciones, muchas de ellas carecen de medios para consolidar la integración de su personal en torno al mejoramiento de la productividad y la calidad. Por ello, consideramos conveniente conocer la comunicación organizacional, si como emisor deseamos ser efectivos.

En este sentido, la comunicación que se da en una organización o comunicación administrativa es el intercambio cotidiano de información en forma de opiniones, sugerencias, propuestas, órdenes o instrucciones relacionadas con la operación de una empresa, donde los individuos la emiten o la reciben en el marco del sistema administrativo de ésta considerando sus normas, reglas, valores y políticas.

Para Katz y Khan es "el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, identidad y el carácter de una organización".²

La comunicación organizacional divide sus públicos en externo e interno, hacia afuera su propósito central es proyectar una imagen positiva y mantener sanas relaciones públicas con clientes, proveedores, gobierno, etcétera. Hacia el interior de la empresa su fin último es crear una cultura laboral orientada a mejorar la comunicación de su recursos humanos y de sus familias, como una forma de involucrarlos en la obtención de resultados.

Por tanto, incrementar la productividad y la calidad dentro de la empresa, requiere del recurso humano, ya que es el único capaz de generarlas y además, del nivel de comunicación de éste dependerá el éxito en el mejoramiento de ambos conceptos.

2.2 El mensaje

² Rantos Padilla, Carlos. La Comunicación. p.15.

Analizamos la mejor forma de expresar y difundir el mensaje a los sectores productivos estructurándolo en su forma más simple:

Lograr competitividad en las unidades productivas micro, pequeñas y medianas a través de mejorar la productividad y la calidad para el beneficio mutuo del trabajador y el empresario.

Por la naturaleza y complejidad del mensaje, concluimos que el emisor debería poseer una capacidad de convencimiento y persuasión amplia, ya que el reto es modificar la conducta del receptor, reeducarlo a fin de que desarrolle su capacidad de asimilación y de comprensión respecto a los procesos productivos.

El emisor debe poseer la capacidad de transmitir conocimientos especializados en materia de diagnóstico, medición, estrategias de mejoramiento de la productividad y de la calidad, por ello requerimos de un lenguaje que permita al receptor consultar el mensaje toda vez que fuese necesario reafirmar dichos conocimientos.

Preferimos el lenguaje escrito sobre el audiovisual porque experiencias anteriores de la Secretaría del Trabajo desarrolladas entre 1983 y 1994 han mostrado ser poco efectivas en el receptor, empleando campañas publicitarias y promocionales en radio y televisión. Los escasos recursos limitaron los tiempos de transmisión y por ende su éxito, otro factor negativo determinante fue difundir solamente conceptos y no filosofías de trabajo productivo, por ello, insistimos en el carácter permanente de largo plazo que permita la divulgación de conocimientos a través de un medio de comunicación impreso.

Posteriormente, procedimos a estratificar al público receptor del mensaje y a seleccionar el canal de comunicación más idóneo para nuestros fines, de acuerdo con las características de cada uno.

2.3 El receptor

El mensaje estará dirigido a los trabajadores y empresarios de las unidades económicas micro, pequeñas y medianas, que por lo general y a diferencia de las grandes empresas carecen de recursos y medios para editar revistas, diarios, folletos, audiovisuales, videos, etc., a fin de fomentar la integración de su personal y orientarlos al logro de la misión, políticas, objetivos y metas de la empresa.

Entendemos por micro, pequeñas y medianas empresas a aquellas unidades económicas que de acuerdo a la Ley Federal de Fomento a las Microempresas aprobada en 1988 poseen las siguientes características: "Microempresa, personal ocupado 15, y ventas anuales de hasta 300 millones; pequeña empresa, personal ocupado hasta 100 y ventas anuales de hasta 3400 millones; y mediana empresa, personal ocupado 250 , y ventas anuales de 6500 millones."³

Según datos de la CANACINTRA citados por el Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, S.C., en el país el "98% de la industria manufacturera la conforman: 70 mil 368 establecimientos son microempresas, es decir 77.1% del total, 16 mil 232 corresponden a

³SECOFI. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria. pp.15

pequeñas empresas, 17.8% y las medianas empresas representan el 2.9% con 2 637 establecimientos, los cuales ocupan al 51% del total del personal empleado en la industria. La productividad por cada peso invertido, para 1985 fue de 63 centavos mientras que la gran industria alcanzó 89 centavos".⁴ El 2% restante, es decir, 1872 establecimientos corresponden a la gran empresa.

La principal problemática que enfrenta la pequeña y mediana empresa corrobora su fragilidad, traducida en una gran área de oportunidad para canalizar el apoyo de instituciones públicas y privadas en aras de consolidar su desarrollo. Destaca la siguiente:

Fondos propios insuficientes y difícil acceso al crédito. lo que limita su capacidad de expansión e innovación y redundan en el deterioro de los niveles de productividad y competitividad en el mercado. Dificultades para utilizar economías de escala, ya que el tamaño limitado de sus series de fabricación no es suficiente para alcanzar costos unitarios más bajos. Debilidad ante el comprador, al trabajar con bienes muy especializados en mercados muy reducidos en los que no fijan las condiciones ni determinan los precios. Centralización de sus decisiones en el dueño de la empresa, que difícilmente puede estar al día en todas las áreas del negocio. Ausencia de información específica orientado a este segmento empresarial.⁵

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo para el año de 1993 la población ocupada de la industria manufacturera mostró índices de escolaridad muy bajos, tomamos como ejemplo a la azucarera que para ese año, daba empleo a 35 425 trabajadores, de los cuales 13 322, (37.6%) se clasifica como subprofesional o técnico; 9826 (27.7%) no ha terminado su primaria; la población sin instrucción, 5 132, (14.5%); y aquellas personas con primaria terminada, 4 765 (13.5%). Si sumamos estos renglones sin contar el ramo subprofesional y lo comparamos con el total de la industria, observamos un resultado del 55.7%, concluimos entonces que la industria

⁴ García Liñan, Salvador. Pequeña Industria. Un Negocio Familiar. pp.13.

⁵ Ibid. p. 11.

azucarera enfrenta una grave problema, ya que no cuenta con recursos humanos preparados. La diferencia para completar el 100% integra al personal con capacitación para el trabajo, secundaria incompleta, secundaria completa, preparatoria de 1 a 3 años, profesional medio y profesional superior, es decir, 2 379 que representan el 6.7%.⁶

En síntesis, las micro, pequeñas y medianas empresas están integradas por obreras, empleados, supervisores y directivos, generalmente con un nivel de escolaridad bajo, carecen de información relativa a la productividad y la calidad y no existe un medio informativo que satisfaga sus necesidades específicas en dichas materias.

Con base en estas circunstancias, la revista se dirigirá al empresario, ya que como señalamos, éste es el responsable del 80% de los problemas que se originan en la empresa debido al sistema administrativo por él generado.

A través de la revista se buscará, por un lado, la empatía, es decir, representar las situaciones de mejora de la calidad y la productividad a través de ejemplos o estudios de caso y por otro, la entropía o grado de información nueva que recibirá el lector en el contenido del mensaje.

Cabe destacar que desde 1986 y a la fecha la Secretaría del Trabajo documenta y compila los resultados obtenidos de la aplicación de estrategias y técnicas de mejoramiento de la productividad y la calidad en

⁶INEGI, Encuesta Nacional de Empleo, pp. 45-70.

centros de trabajo, micros, pequeños y medianos. Lo cual le ha permitido contar a la fecha con 500 casos exitosos.

A manera de ejemplo, seleccionamos el caso de una pequeña empresa, Crumex, S.A. de C.V., perteneciente a la industria huleira, donde se aplicó un programa de mejoramiento de la productividad con la asistencia técnica directa de la dependencia durante un periodo de seis meses y a la fecha continúa aplicándolo, ya que lo adoptó como un sistema de trabajo.

Dicho programa desarrolla una filosofía de trabajo productivo en el recurso humano. El personal es involucrado en la solución de los problemas que limitan el sano crecimiento de la organización, sea ésta micro, pequeña y grande.

El nivel gerencial participó activamente al formar dos grupos de trabajo y atendieron los proyectos técnico y administrativo.

Los grupos de trabajo constituidos, en una primera etapa, identifican los problemas cuya solución involucre a diversas personas de diferentes áreas, las causas y sus efectos así como las alternativas de solución para cada uno de ellos.

En la segunda etapa, se integró a cada grupo de trabajo un directivo denominado "cliente", quien asume la dirección del proyecto por ser la persona que tiene mayor injerencia en la solución de problemas. El propósito de esta etapa es llevar a la acción las alternativas de solución propuestas por los grupos, una vez que fueran seleccionados por los directivos.

Los criterios aplicados por los directivos para la selección de las alternativas fueron la magnitud del problema en relación al desarrollo de la organización y la viabilidad de instrumentación.

Los resultados del proyecto administrativo fueron la descentralización de las operaciones administrativas que permitió mejorar la eficiencia del personal y la optimización del sistema de cómputo, la adopción de una nueva forma de solucionar problemas y de difundir la información relativa al cumplimiento de las metas (periódico mural y hojas volantes).

El proyecto de apoyo técnico por su parte logró la elaboración de manuales técnicos del proceso productivo que concentran el conocimiento y la experiencia de especialistas con más de 30 años en la industria lñera, la aplicación de los mismos reporta un aprovechamiento de los recursos.

Fue implantado un estricto programa de mantenimiento preventivo, reduciendo considerablemente los altos niveles de paros en la maquinaria y descompostura de los equipos de bambury.

Como resultados generales la empresa incrementó en un lapso de seis meses su productividad en 10%, medición que se realizó al inicio de la intervención de la dependencia y al finalizar la misma.

La colaboración de los recursos humanos en el cumplimiento de metas organizacionales, fue el mejor indicador de la motivación lograda en el personal gracias a que fue flexibilizado y modificado el estilo gerencial de administrar que paso de autoritario a participativo.

El ambiente laboral mejoró a través del sistema de comunicación organizacional, que se reflejó en la integración del personal y el fortalecimiento de las relaciones humanas.

El programa de incremento de la productividad permitió desarrollar junto con su equipo directivo una visión integral de previsión, al orientar los esfuerzos estratégicamente a fin de optimizar los recursos para mantener la calidad del producto y ser competitivos

Actualmente esta empresa ha lanzado nuevos productos que la posicionan en el mercado y ha establecido un sistema de incentivos a la productividad, en apoyo directo del salario del trabajador.

2.4 El medio

Los medios impresos y sus características funcionales analizadas, permitieron seleccionar el medio más idóneo para los fines de difusión de una cultura de productividad y calidad, y fueron los siguientes.

Hojas volantes, cartel, folleto y periódico mural.

Permiten dar a conocer al público un hecho o noticia relevante sobre un tema en particular. Fueron rechazados en función de nuestra necesidad informativa, el espacio insuficiente para exponer una información tan amplia y por no tratarse de una campaña de promoción temporal.

Periódico.

El factor espacio es muy amplio, el factor oportunidad de información, dar a conocer lo nuevo, la noticia, los hechos requieren de una periodicidad diaria, en este caso no convinieron a nuestro interés, ya que la materia a desarrollar requiere del análisis profundo en el tratamiento de los temas.

Revista.

La periodicidad, el grado de especialización y el espacio permiten un tratamiento de la información adecuado a la necesidad de transmisión de la información, a la interpretación, reflexión y análisis profundo de los temas, así como la oportunidad que ofrece de abrir un canal de retroalimentación al lector.

Boletín.

El grado de especialización en un tema aun mayor que en el diario y en la revista implica cerrar a ciertos niveles de público su circulación, por tanto no se consideró adecuado para los objetivos planteados.

Por la naturaleza del tema a tratar, el público al que va dirigida, el espacio y los recursos empleados en producción, concluimos que el medio más adecuado para difundir una cultura de productividad y calidad es la revista, ya que nos permite no sólo informar sino formar al lector en las distintas materias objeto de la especialidad del mejoramiento productivo.

La revista contendrá las siguientes características:

- Especializada.

- Circulación limitada a usuarios selectos (empresarios, comerciantes, industriales, etcétera).

- Temática: Calidad, productividad, capacitación, recursos humanos, tecnología, competitividad, etcétera.

- Lenguaje didáctico, informativo, argumentativo, persuasivo.

- Tiraje: 50 mil ejemplares.

- Costo por ejemplar: N\$ 7.38 (ver pp.38-40).

- Edición moderna: combinación de imagen y color; tipografía y composición, productividad y calidad.

- Circulación nacional: entrega a organismos intermedios, en el interior de la República, a través de una red integrada por las Delegaciones Federales del Trabajo.

Por tanto, la revista *Procesos de Mejora* pretende ser un ejemplo palpable del conocimiento y asimilación de la productividad y la calidad.

3. Propuesta general

Como parte de las acciones que realiza la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de asistencia técnica y difusión de la productividad y calidad relativo a su promoción y mejoramiento en las unidades económicas del país, resulta útil y de gran importancia el intercambio de experiencias nacionales e internacionales en dichas materias, sobre todo en el momento actual caracterizado por una apertura comercial de gran escala para el continente americano y el mundo entero.

En nuestro país es necesaria la difusión de dichas experiencias a los sectores productivos, a fin de crear conciencia y fortalecer conceptos, técnicas, herramientas, metodologías y estrategias que redunden en su aplicación en procesos de mejora de la productividad y la calidad debido, entre otros factores, a la falta de recursos de organizaciones pequeñas y medianas para editar revistas internas y contratar consultores especialistas en estas materias.

Para impactar en este sector productivo, se propone editar y publicar un medio informativo hacia el exterior, que sirva como órgano de comunicación oficial y se traduzca en proyectar una imagen institucional de calidad en el servicio al usuario.

Ponemos a consideración del lector, la siguiente propuesta de conformación de la revista *Procesos de Mejora*. Este nombre surge de la identificación con un proceso que se aplica por igual en cualquier esfuerzo por incrementar la productividad o mejorar la calidad, ya sea a nivel individual o industrial.

Su objetivo es dar a conocer información sobre productividad y calidad a los sectores productivos, a fin de fortalecer una cultura nacional en dichas materias, a través de la promoción de programas de mejora continua en las unidades económicas del país, especialmente a la pequeña y mediana empresa por carecer de la misma.

En este sentido, su alcance será nacional, es decir, circulará en todo el país.

3.1 Contenido

Procesos de mejora será el órgano de comunicación externa de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Estará integrada por ocho secciones fijas de extensión variable, a fin de brindar a los sectores productivos un panorama completo de lo que sucede en el país y en otras latitudes, respecto a la productividad y la calidad. La información internacional se obtendrá del intercambio ya establecido con los principales centros de productividad de los países industrializados y en vías de desarrollo de organismos internacionales como la organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Productividad Asiática (APO) por sus siglas en inglés que concentra la información de trece países asiáticos y de las oficinas de estadísticas de los respectivos ministerios del trabajo de: E.U., Canadá, Gran Bretaña, Francia, Suecia, Italia.

Se presenta a continuación el nombre de cada sección, el propósito, descripción, temática a abordar y el espacio aproximado a ocupar:

• **Sección: EDITORIAL**

. **Propósito:** Dar a conocer la opinión de la institución y reflejar su posición frente a sucesos de la economía nacional, a fin de precisar la política laboral en la materia.

. **Descripción:** A través de este espacio se expondrá la convicción ideológica o posición política de la institución sobre algún hecho social.

. **Temática:** Aspectos sobre productividad y calidad, así como políticas laborales.

. **Género periodístico:** Editorial.

. **Espacio asignado:** Una página.

• **Sección: ESTRATEGIAS**

. **Propósito:** Exponer e informar sobre conceptos técnicos, experiencias de trabajo y planteamientos de diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad y la calidad nacionales y extranjeros aplicables a cualquier sector productivo. De esta forma, se pretende establecer un vínculo entre los conceptos, el lector y su realidad laboral.

. **Descripción:** A través de textos explicativos serán definidas algunas herramientas utilizadas en el mejoramiento de la productividad y la calidad y técnicas aplicables en diversas áreas, acompañados de experiencias exitosas de incremento en la productividad y mejora de la calidad, para una mayor comprensión.

. **Temática:** Metodologías, técnicas y estrategias de mejoramiento de la productividad y la calidad y estudios de casos.

. **Género periodístico:** Artículo de opinión, entrevista y reportaje.

. **Espacio asignado:** Cuatro páginas.

• **Sección: ANÁLISIS**

. **Propósito:** Mostrar de manera cuantitativa y cualitativa la evolución de la productividad en diversas ramas de la actividad económica en períodos de tiempo determinados.

. **Descripción:** Con base en la presentación de indicadores, se reflejará la tendencia de la productividad en ramas de actividad económica, de modo que se harán valoraciones sobre su desarrollo.

. **Temática:** Estadísticas sobre productividad y calidad.

. **Género periodístico:** Artículo de opinión y ensayo.

. **Espacio Asignado:** Dos páginas.

• Sección: AL TANTO

. **Propósito:** Informar, por medio de notas breves, sobre hechos acontecidos en materia económica, política, social y cultural, así como aquellos directamente relacionados con éstos, de modo que el lector tenga un panorama general sobre lo ocurrido al respecto.

. **Descripción:** Serán presentados una serie de noticias que contengan la información más importante y relevante de algún hecho económico, político, social y cultural a nivel nacional.

. **Temática:** Acontecer cotidiano de la vida nacional.

. **Género periodístico:** Nota informativa, crónica, reseña.

. **Espacio Asignado:** Dos páginas.

• Sección: CAPACITA

. **Propósito:** Dar a conocer las actividades y los eventos sobre capacitación y formación de recursos humanos que se desarrollan al interior del país, así como información estadística sobre el cumplimiento legal en materia de capacitación.

. **Descripción:** En esta sección serán mencionados aquellos cursos, seminarios, talleres y eventos en general que organicen con los sectores productivos del país.

.**Temática:** Eventos sobre productividad y calidad, procedimientos y estadísticas sobre capacitación

.**Género periodístico:** Nota informativa y artículo de opinión.

. **Espacio Asignado:** Dos página.

• **Sección: BIBLIOS**

. **Propósito:** Difundir el material bibliográfico y documental existente en materia de productividad y calidad para ser aprovechado por las empresas medianas y pequeñas e instituciones interesadas en dichos conceptos.

. **Descripción:** En esta sección aparecerán las fechas de las publicaciones o documentos editados en la materia para conocimiento e interés del lector. Aparecerá también una breve descripción del contenido de cada una.

. **Género periodístico :** Reseña.

. **Espacio asignado:** Dos páginas.

• **Sección: PERFILES.**

. **Propósito.** Interesar al público en aspectos de la vida de diversas personas que con sus acciones han contribuido a destacar en el medio ambiente en el que se desenvuelven.

. **Descripción:** Serán entrevistados aquellas personas que por su esfuerzo y empeño sobresalgan en su actividad. Amas de casa, comerciantes, trabajadores y estudiantes, artistas y deportistas.

. **Temática:** Superación individual, éxito, motivación, constancia, empeño, habilidad, pericia, etcétera.

. **Género periodístico:** Artículo de opinión.

. **Espacio asignado:** Tres páginas.

• **Sección: MEJORA HUMOR.**

. **Propósito:** Brindar descanso al lector al presentarle información sobre productividad y calidad de manera amena

. **Descripción:** Proporcionar al lector un espacio de entretenimiento y humor a través de la utilización de recursos didácticos

. **Temática:** Calidad, productividad, capacitación y aspectos cotidianos.

. **Recursos:** Crucigramas, cartones humorísticos, historietas, chistes, buscapalabras y otros.

. **Espacio asignado:** Dos páginas.

• Sección: BUZÓN DEL LECTOR.

. **Propósito:** Abrir un canal de retroalimentación con el lector para recibir opiniones, críticas y sugerencias.

. **Descripción:** A través de correo ordinario, se captará la retroalimentación del lector a fin de evaluar el impacto y los contenidos de la revista para lograr un equilibrio entre lo novedoso y lo conocido por él. Inicialmente se realizará mediante una separata en cartulina.

. **Género periodístico:** Reseña.

. **Espacio asignado:** Variable entre media y una página.

Publicidad

De acuerdo con las contingencias del propio mercado, la publicidad integrará porcentualmente el 50 % del espacio de la revista.

Cabe destacar que estableceremos una política comercial que otorgue exclusividad a los anunciantes en función del público pequeña y mediana empresa. Así por ejemplo: Banca de desarrollo, firmas de consultoría, instituciones capacitadoras, proveedores de insumos, etcétera.

De esta manera se pretende acercar a los oferentes de los servicios con los consumidores, en este caso, el empresario y trabajador de las pequeñas y medianas unidades económicas.

3.2 Forma

Editar una revista no es una tarea sencilla. Las actividades son muchas y muy variadas desde planear la edición, seleccionar y clasificar la información, regular el lenguaje que se utiliza de acuerdo con el público al que va dirigido, revisar y corregir el material, elaborar índices, diseñar formatos, integrar fotografías, figuras, material publicitario, etcétera.

Todas estas actividades requieren de tiempo y de personal especializado en cada paso del proceso, como autores, colaboradores, editorialistas, reporteros, redactores, fotógrafos, formadores, impresores, publicistas, y administradores. Encaminados a lograr un objetivo común, satisfacer las necesidades de un público potencial.

Por ello, decidir de manera anticipada sobre los recursos, la organización de los mismos, la integración, la dirección y el control encierran una gran responsabilidad administrativa, que no abordaremos aquí con profundidad, por no ser nuestra especialidad, sólo enfocaremos el problema desde el punto de vista técnico de la comunicación.

Estructura

En la conformación de la revista se consideran los elementos siguientes: Técnicos, artísticos, cromáticos y periodísticos.

La revista *Procesos de Mejora* tendrá las siguientes características técnicas:

Concepto	Características
Extensión	28 a 32 páginas
Tamaño	Carta 28 x 21.5 cm
Tamaño final	27 x 21 cm
Papel Interior	Papel couché.
Exterior	Cartulina couché
Tintas Texto	En negro
Cubierta	A cuatro tintas
Tipografía	Page maker, Corel draw, etcetera
Medidas de caja	57 o x 43 o.
Ancho de columna	20.5 o.
Medianil	2o.
Tipo de impresión	En offset.
Columnas	Páginas formadas a tres columnas.
Gráficos	Viñetas, gráficas, fotografías en blanco y negro, a duotono y a color.
Tiraje	50 mil ejemplares.
Periodicidad	Mensual.

Tipografía

Seleccionamos a la familia tipográfica helvética por ser moderna, legible y la más universal para usarse en cabezas, textos, subtítulos e ilustraciones. Así por ejemplo:

Cabezas: Helvética medium de 18, 24 y 36 puntos

Textos: Helvética blanca de 10/11 puntos.

Subtítulos: Helvética cursiva de 10 puntos.

Pies de ilustraciones: Helvética negra de 8 puntos

La tipografía se producirá en el programa de edición page maker versión 4.0 y 5.0.

Tintas

Se usarán cuatro tintas en la impresión de la revista, con el propósito de que haya armonía cromática tanto en la cubierta como en los interiores. El color es un auxiliar excelente cuando se trata de armonizar un medio impreso. Sin embargo, es recomendable no abusar de él porque cuando se usa indiscriminadamente provoca efectos contrarios y dificulta la comunicación.

Despliegue gráfico

Se ilustrará la revista con fotografías, gráficos y viñetas a color y a duotono.

Equilibrio de los elementos

Se equilibrarán los elementos tipográficos con las ilustraciones, a fin de que cada página tenga su peso tipográfico y sea grata a la vista.

Incluiremos algunos recuadros (notas diversas enmarcadas) para darle seriedad y movimiento al formato de las páginas. Asimismo, identificaremos las secciones mediante pequeños logotipos.

Impresión y Acabado

Con la finalidad de abatir costos de producción se propone realizar la impresión bajo el sistema de offset, debido a que la dependencia que editará esta revista, cuenta con una imprenta muy grande y maneja solamente este sistema de impresión, lo anterior sin menoscabo de la calidad del producto que se pretende obtener. Asimismo al tomar en consideración que la revista será edita en número de hojas, consideramos que el mejor sistema de acabado será el denominado "a caballo".

3.3 Público

El público meta al que dirigiremos el mensaje de *Procesos de Mejora* será la pequeña y mediana empresa, sin embargo esta clasificación es muy ambigua y un tanto general, requerimos precisar con exactitud la composición exacta por segmentos de este universo.

Distinguiremos cuatro tipos de audiencias: trabajadores regulares, trabajadores autónomos, fuerza potencial de trabajo y empresarios.

El primer tipo de público lo subdividiremos a su vez en trabajadores urbanos y conexos: trabajadores, obreros, empleados técnicos y profesionales, dirigentes de trabajadores, sindicatos y asociaciones. El segundo denominado campesinos y trabajadores rurales está integrado por ejidatarios y comerceros, propietarios, técnicos y profesionales, productores y distribuidores rurales, dirigentes campesinos y organizaciones y asociaciones.

El segundo tipo de público lo integran los trabajadores autónomos y se subdivide en: cooperativas, uniones y asociaciones de las actividades industriales, agropecuarias y de servicios y los autoempleados dedicados a actividades semi-industriales artesanos, pequeño comercio y servicios diversos.

La fuerza potencial de trabajo está compuesta por trabajadoras y administradoras del hogar del medio urbano y el medio rural, estudiantes del ámbito urbano y rural.

Finalmente el tipo de público integrado por los empresarios o empleadores de la industria, el comercio, los servicios, los dirigentes empresariales y las organizaciones empresariales.

Los objetivos centrales por grandes segmentos son los siguientes:

- Trabajadores.- Demostrar con ejemplos que mediante la calidad y la productividad tendrán mejores niveles de ingreso y de condiciones de trabajo mayor capacidad de ahorro y oportunidades para la recreación y la cultura.

- Campesinos.- Ilustrar la vinculación entre el mejoramiento de la calidad y la productividad y su nivel de vida a través de acreditar entre los trabajadores rurales, conceptos claros, concretos y operativos sobre la calidad y la productividad en su medio específico.

- Empresarios.- Identificar a la calidad y la productividad como estrategias de cambio planeado que les permitirán ser competitivos en el mercado nacional e internacional y también elevar su rentabilidad, mejorar sus relaciones obrero - patronales y asegurar el crecimiento y desarrollo sano de la empresa.

- Estudiantes.- Concientizar sobre la trascendencia personal y social de su próxima incorporación al trabajo. Inducirlos a asegurar mediante su capacitación continua y su máxima calificación, la obtención de su bienestar.

- Administradoras del hogar.- Reivindicar la importancia de la mujer como agente productivo y la importancia de sus funciones para el bienestar familiar y social.

3.4 Recursos

3.4.1 Recursos materiales.

Concepto	Costo
- Una oficina (en renta)	100 000
- Diez computadoras en red	70 000
- Nueve escritorios	7 200
- Nueve sillas para escritorio	3 600
- Dos cámaras fotográficas	4 000
- Diez latas de película fotográfica	5 000
- Un conmutador con 20 extensiones	80 000
- Dos restridores	4 000
- Dos Bancos para restridor	1 000
- Una mesa de iluminación	1 500
- Materiales diversos	15 000
- Cinco vehículos	125 000
TOTAL:	488 300

Papel

Concepto	Costo
- 1500 000 pliegos de papel couché de 57 x 87 cms. 2 caras de 36 kg.	2 250 000
- 215 000 pliegos de cartulina couché de 57 x 87 cms. dos caras de 130 kg.	430 000
Total anual	2 680 000

3.4.2 Recursos humanos

Personal	Salario Anual
- 1 Director	96 000
- 1 Secretaria	14 400
- 1 Jefe de redacción	72 000
- 5 Reporteros	120 000
- 2 Correctores de estilo	36 000
- 1 Fotógrafo	18 000
- 1 Diseñador	18 000
- 1 Paste up	12 000
- 1 Jefe de publicidad y ventas	72 000
- 3 Agentes de ventas	72 000
- 1 Jefe de circulación	60 000
- 5 Ayudantes	60 000
TOTAL:	650 400

3.4.3 Recursos financieros

Concepto	Total Anual
- Infraestructura	225 000
- Mobiliario y equipo	263 300
- Insumos	2 680 000
- Impresión y acabado	600 000
- Distribución	100 000
- Salarios	650 400
- Publicidad	400 000
GRAN TOTAL	4 918 700

Anualmente se erogarán cuatro millones novecientos dieciocho mil setecientos nuevos pesos, a los cuales le restamos el activo fijo que

representan cuatrocientos ochenta y ocho nuevos pesos, nos quedan cuatro millones cuatrocientos treinta mil nuevos pesos que divididos entre los 600 mil ejemplares obtenemos un costo unitario por ejemplar de NS\$ 7.38.

Lo anterior abre la posibilidad de colocarlo a un precio de venta de doce nuevos pesos y con ello la oportunidad de obtener ingresos por venta de suscripciones y publicidad son favorables.

3.5 Distribución

Se integrará una efectiva red de distribución mediante el correo interno de la dependencia, que se encargará de hacer llegar la revista a las Delegaciones Federales del Trabajo en las entidades federativas.

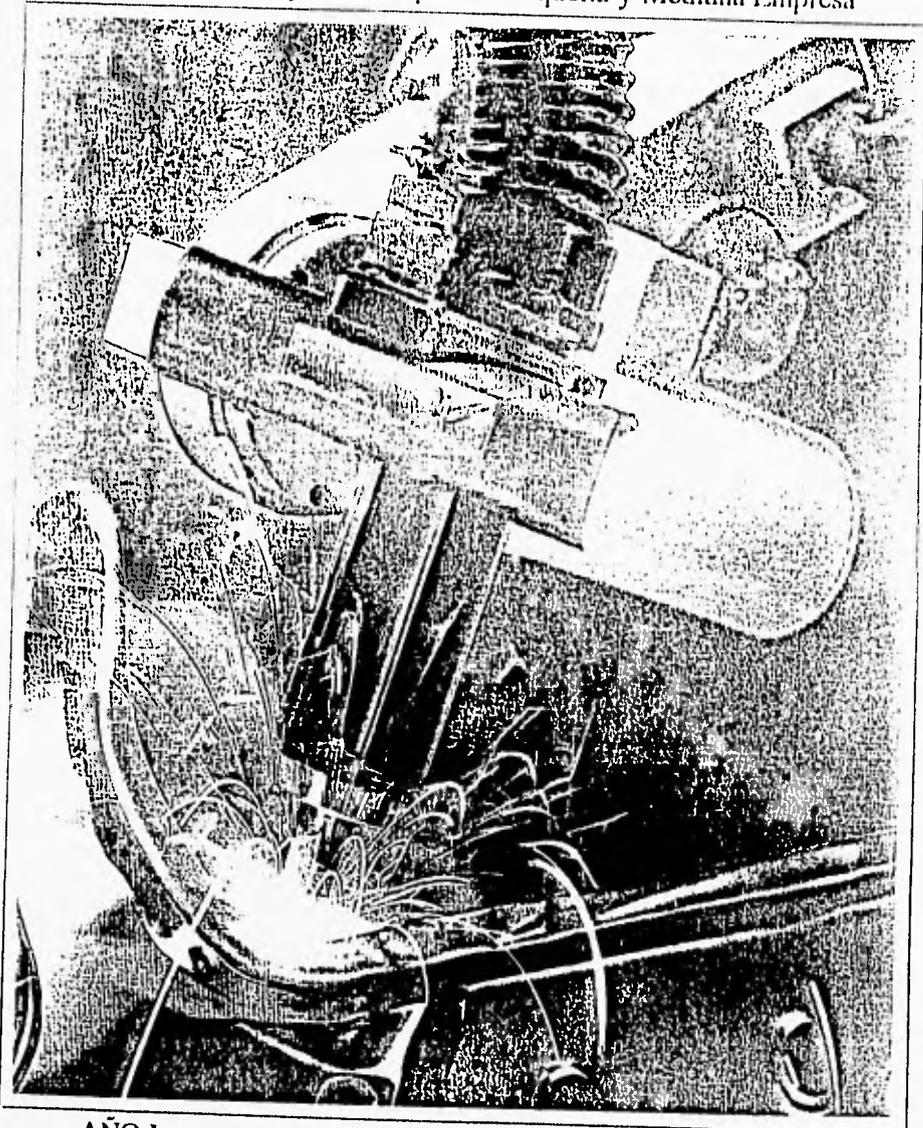
A su vez, serán estas unidades administrativas las que distribuirán los ejemplares entre los organismos intermedios, cámaras, asociaciones, sindicatos, uniones de productores, con el compromiso de circularlos entre los establecimientos pequeños y medianos de sus socios y afiliados.

Cabe señalar que inicialmente se enviará una carta de presentación de la revista, explicando el alcance del proyecto a los 385 mil pequeños y medianos negocios, que constan en los registros de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3 . 6 B O C E T O

PROCESOS DE MEJORA

Productividad y Calidad para la Pequeña y Mediana Empresa



AÑO I

ENERO 1995

No. 00

Directorio.

Consejo Editorial:

Dr. Santiago Oñate Laborde
Secretario del Trabajo y Previsión Social

Dr. Israel Gutiérrez Guerrero
Subsecretario "B"

Ing. Jaime Luis Padilla Aguilar
Director General de Capacitación y Productividad

Lic. Alejandro González Roldán
Director de Productividad

Ing. Roberto García Peyrol
Subdirector de Información

Procesos de Mejora:

Sr. Juan de Dios Velázquez
Palomera
Editor

Arq. Jorge Meza de la Peña
Arte

Lic. Jesús López Martínez
Producción Editorial

Lic. Martha Alcántara Estevez
Publicidad

Lic. Juan Torres Pantaleón
Suscripciones

Lic. Bertha Cecilia Cornejo Jiménez
Jefa de Redacción

Manuel Venegas, Mayela Vázquez,
Jesús Aranda, Laura Gómez, Laura
Serrano, Mauricio Casas, Ismael
Romero, Emilio Lonas
Colaboradores

Copyright en trámite
ISBN en trámite

Procesos de Mejora:
Av. Azcapotzalco-la Villa # 209,
Col. Sto. Tomás, C.P. 02020
Tel. 394-51-66

PROCESOS DE MEJORA

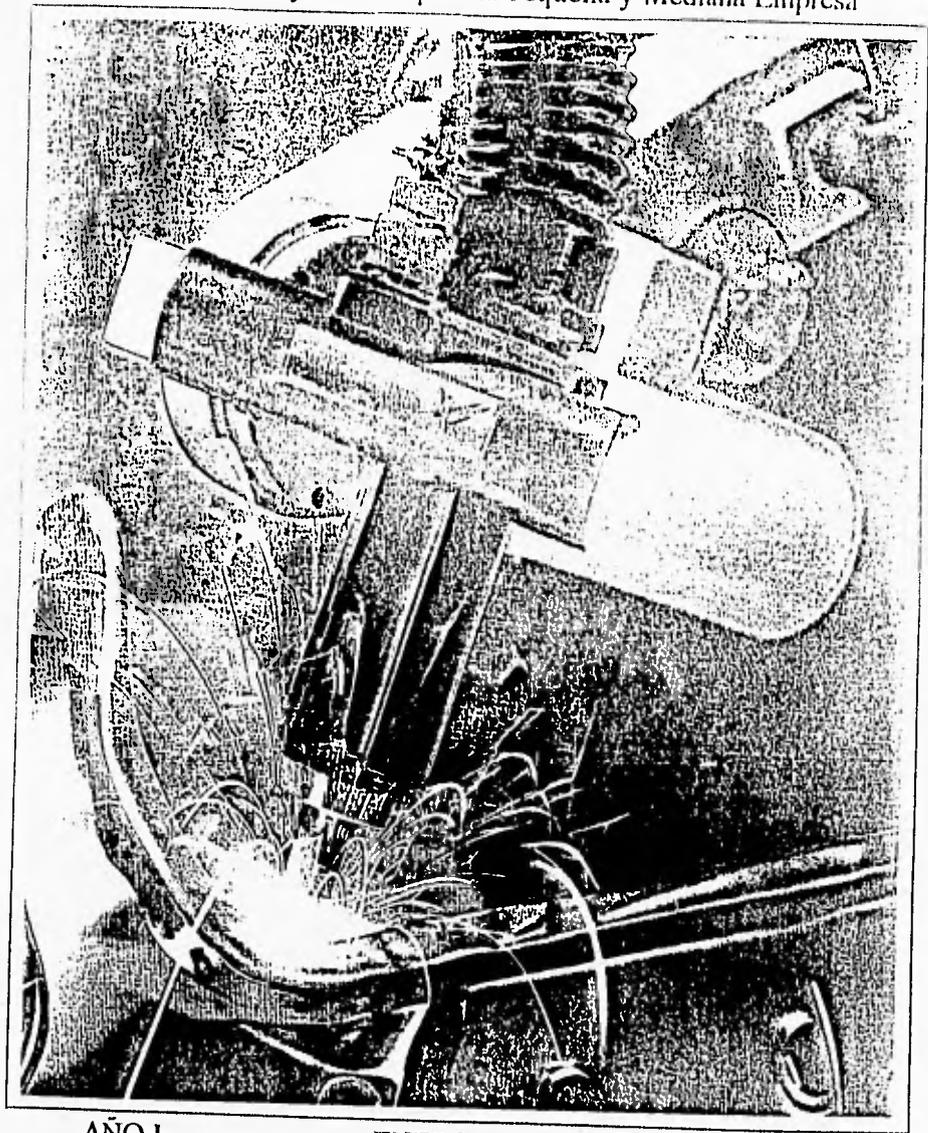
Enero 15 de 1995. Año I N°00

Contenido:

Editorial	2	Productividad y calidad: camino para la recuperación económica.
Estrategias	4	Aspecto humano y social para la calidad.
Al tanto	9	Noticias varias.
Capacita	14	Nuestra capacidad para capacitar.
Perfiles	17	Métase a exportar, pero con creatividad y calidad.
Mejora humor	20	Diversión y entretenimiento.
Análisis	22	Importancia de la medición de la productividad.
Biblios	25	Lecturas interesantes.
Buzón del lector	28	Opiniones y sugerencias.

PROCESOS DE MEJORA

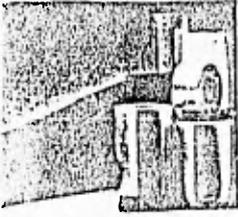
Productividad y Calidad para la Pequeña y Mediana Empresa



AÑO I

ENERO 1995

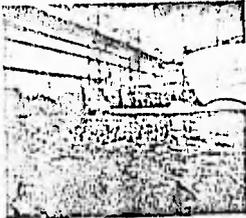
No. 00



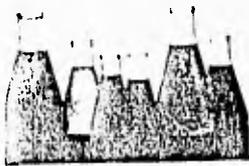
DIVISION EMPAQUE



DIVISION FIBRAS



DIVISION MEDORAMIENTO AMBIENTAL



DIVISION QUIMICA



En Cydsa un mundo mejor es nuestra meta

Cydsa



Ave. Ricardo Margain Zozaya No. 325 Col. Valle del Campestre Apartado Postal 642 • C.P. 64200
Carza, Coahuila, N. L. México. Tel. 83.35.9090 Fax 83.35.3330 y 35.5601

Directorio.

Consejo Editorial:

Dr. Santiago Oñate Laborde
Secretario del Trabajo y Previsión Social

Dr. Israel Gutiérrez Guerrero
Subsecretario "B"

Ing. Jaime Luis Padilla Aguilar
Director General de Capacitación y
Productividad

Lic. Alejandro González Roldán
Director de Productividad

Ing. Roberto García Peyrol
Subdirector de Información

Procesos de Mejora:

Sr. Juan de Dios Velázquez
Palomera
Editor

Arq. Jorge Meza de la Peña
Arte

Lic. Jesús López Martínez
Producción Editorial

Lic. Martha Alcántara Estevez
Publicidad

Lic. Juan Torres Pantaleón
Suscripciones

Lic. Bertha Cecilia Cornejo Jiménez
Jefa de Redacción

Manuel Venegas, Mayela Vázquez,
Jesús Aranda, Laura Gómez, Laura
Serralde, Mauricio Casas, Ismael
Romero, Emilio Lomas
Colaboradores

Copyright en trámite
ISBN en trámite

Procesos de Mejora:
Av. Azcapotzalco-la Villa # 209,
Col. Sto. Tomás, C.P. 02020
Tel. 394-51-66

PROCESOS DE MEJORA

Enero 15 de 1995. Año I N°00

Contenido:

Editorial	2	Productividad y calidad: camino para la recuperación económica.
Estrategias	4	Aspecto humano y social para la calidad.
Al tanto	9	Noticias varias.
Capacita	14	Nuestra capacidad para capacitar.
Perfiles	17	Métase a exportar, pero con creatividad y calidad.
Mejora humor	20	Diversión y entretenimiento.
Análisis	22	Importancia de la medición de la productividad.
Biblios	25	Lecturas interesantes.
Buzón del lector	28	Opiniones y sugerencias.



Productividad y Calidad: camino para la recuperación económica

Los cambios del entorno que nos arrojaron a un proceso de competencia nunca antes visto en el país, evidenciaron la falta de productividad y calidad de nuestra planta industrial, comercial y financiera, aunado a las dolorosas medidas devaluatorias adoptadas por el actual gobierno, dejan con escasas posibilidades de éxito a las pequeñas y medianas empresas.

Aparentemente, la sobrevivencia de las empresas se ha convertido en un asunto de "selección natural". Frente a esto no hay más opción que volverse competitivo, y en estos momentos, aguantar los decrementos en sus ingresos o permanecer estable constituyen una ventaja.

Sin duda debemos reconocer que no hay nada más erróneo que esperar el desenlace de la crisis en plan de espectador. Por ello la Secretaría del Trabajo y Previsión Social abre un espacio en la revista Procesos de Mejora, como un apoyo a ese sector de la economía. A fin de avizorar el mejor camino para la recuperación económica: incrementar la productividad y mejorar la calidad.

Es por tanto propio de los gerentes inteligentes tomar conciencia que nuestro país requiere un plantel humano preparado para los nuevos tiempos. Los esquemas convencionales de capacitación son obsoletos, éstos tienen que volcarse hacia la creación de una nueva mentalidad y hacia el desarrollo de las habilidades que exige el nuevo entorno. Entrenamiento dirigido hacia el desarrollo de una mayor velocidad de respuesta.

En este marco, nace la presente publicación con la misión de consolidar una cultura nacional de productividad y calidad que ajuste nuestra mentalidad a los nuevos esquemas de alta competencia, productividad y calidad, flexibilidad y rapidez en la respuesta del entorno, en un proceso franco de servicio y apoyo.

Será nuestra tarea aportar continuamente información sobre las posibilidades reales del individuo y de las organizaciones para enfrentar y dirigir el cambio, a través de principios teóricos, políticas, estrategias, experiencias y fracasos. Lo invitamos a prepararse para el cambio, cambiando con nosotros, con la aplicación de la lectura.

NEC

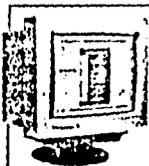
COMPUTADORAS Y COMUNICACIONES



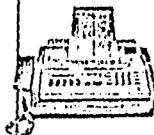
COMPUTADORAS
PERSONALES
Y LAPTOPS



TELEFONOS
CELULARES



MONITORES



FAXES



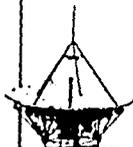
IMPRESORAS



CONMUTADORES
Y MULTILINEAS



VIDEO
PROYECTORES



SISTEMAS
SATELITALES

Aspecto humano-social para la calidad

Manuel Venegas

La gestión de cambio de empresas con cultura tradicional a entidades sociales con Calidad Integral se sustenta en el Factor; elemento fundamental de nuestro modelo de Calidad Integral, que hemos implementado exitosamente desde finales de los 70's en México.

En este modelo consideramos que la Empresa, como un sistema de Calidad Total, es análoga a una cadena de cuyos eslabones, por su robustez e integración, depende la calidad de sus productos; y cada persona, como un subsistema de Calidad Integral, es análoga a un eslabón capaz de soportar y contribuir positivamente a las tensiones para la competitividad creciente exigida.

La filosofía administrativa moderna del Control de Calidad Integral ayuda a la formación de personas de calidad de pensamiento, acción y orientación a resultados competitivos.

Algunas características vitales de las personas de calidad facultadas para ofrecer productos de calidad son:

- * Realización a través del trabajo (concepto positivo).
- * Apertura y retroalimentación.
- * Capaces en complementarse con los demás.
- * Personalidad racional ampliamente desarrollada.
- * Manejan positivamente las diferencias de opinión.
- * Actitud madura.
- * Espíritu de logro.



* Participativos, pero situacionales

Administración de los recursos humanos

Ante la filosofía eminentemente humanista del Control de Calidad moderno, la función tradicional en nuestro medio de las relaciones industriales orientada fundamentalmente al aspecto laboral se transforma sustancialmente con la misión de "controlar y mejorar la calidad de los recursos humanos y su medio ambiente en la búsqueda permanente del progreso de la Empresa como entidad social". Los productos de esta función de servicio son vitales para el éxito de la moderna filosofía administrativa de Control de Calidad.

Por otro lado, en ningún momento se debe perder de vista que el pensamiento y las acciones de Calidad son ejercidos entre el personal de una organización, gracias al compromiso formalmente adquirido por cada jefe en la administración del personal a su cargo; cabe enfatizar que el "Jefe es el Jefe".

Involucro y productividad

La idea básica para cualquier discusión sobre productividad es que los recursos son limitados en relación a las necesidades humanas, las cuales deben ser satisfechas por esos mismos recursos. Si nos referimos a la limitación de recursos, la productividad implica una mejor utilización de los recursos, y el punto clave es que ambos deben ser usados para maximizar la satisfacción a las necesidades.

Trabajo en equipo

Las Empresas de Calidad son un gran grupo compuesto de subgrupos en donde el miembro más elemental es cada individuo. En todos los subgrupos cada individuo está directa o indirectamente relacionado, de tal manera que si uno de estos subgrupos falla, falla la Empresa, en general. Entendemos que el control de calidad se hace integral precisamente porque todo el personal participa grupalmente en su área de responsabilidad controlándola y mejorándola, para beneficio de todos.

Trabajo en equipo, es entonces, la forma de vida y de trabajo en las Empresas exitosas. No permiten individualidades, ni nombres aislados, ni buscadores incesantes del "hilo negro".

Calidad de vida

La calidad de vida se refiere a la superación del Hombre en el aprovechamiento positivo de sus habilidades y conocimientos a fin de que se realice en esencia y trascendencia de sí mismo.

El hombre requiere realizarse armónicamente en dos áreas fundamentales que son: Bien Ser y Bien Estar.

Las áreas fundamentales de realización del hombre se encuentran a través del trabajo, es importante destacar que el trabajo se define como "generación de energía" y por

lo tanto, se refiere a todo lo que el Hombre realiza con su mente, con su cuerpo y con su espíritu.

El Bien Estar se refiere a aquellos aspectos materiales que son necesarios para que el Hombre viva con decoro y dentro de una dignidad humana aceptable; remuneración, satisfactores y bienes materiales. Se refiere al bienestar de vivir, de tener, esto es, todos los aspectos materiales externos al individuo.

El Bien Ser se refiere a aquellos aspectos humanos que son necesarios para que el Hombre alcance su plenitud y excelencia permanente: conciencia, autenticidad, racionalidad y responsabilidad. Se refiere a todos los valores humanos positivos propios de cada individuo.

Calidad de Vida es entonces la realización equilibrada del Hombre a través del trabajo en cuanto a su

Bien Ser y a su Bien Estar. El mejoramiento de la Calidad de Vida y Bien Estar implican en primera instancia el acercamiento del Bien Ser en donde, la forma de ser, pensar, sentir y actuar está dirigida a buscar la verdad y la excelencia a través del trabajo (en todas las actividades que realiza).

La Calidad de Vida permite el desarrollo integral del Hombre y la creación de una cultura organizacional uniforme entre todo su personal.

Comunicación

La comunicación tiene gran importancia, si no fuera por ella el ser humano se sentiría perdido, pues ninguna idea es trascendente mientras no se comunique.

Toda comunicación tiene un solo objetivo: "funcionar", establecer e



Technology Training, S.A. de C.V.

Subsidiaria de Technology Training Corporation USA

Presenta sus programas de especialización en ...

MERCADOTECNIA
INGENIERIA Y MANUFACTURA
INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES

La industria mexicana se verá afectada por el Tratado de Libre Comercio y otros retos comerciales. Las organizaciones que no estén preparadas para dicho cambio o permanezcan al margen del mismo no sobrevivirán.

TECHNOLOGY TRAINING, S.A. de C.V. ha diseñado tres programas de estudios para ofrecer a gerentes y profesionistas una serie integrada de seminarios que proporcionan las herramientas y técnicas más actualizadas, al igual que las estrategias más eficaces para mantenerse competitivo a nivel mundial.

TECHNOLOGY TRAINING, S.A. de C.V. es subsidiaria de TECHNOLOGY TRAINING CORPORATION (TTC), un líder mundial en la capacitación de ejecutivos. A través de sus oficinas y subsidiarias ubicadas en las principales ciudades del mundo, el grupo de compañías TTC ofrece más de mil seminarios al año sobre Mercadotecnia, Informática, Telecomunicaciones, Ingeniería, Manufactura, y Administración.

Para recibir información sobre los programas de especialización o de los seminarios que se van a impartir, favor de enviar sus datos por Fax a los tels. (5) 520-1863 ó 282-4497, o por correo a la dirección que aparece al calce, indicando el programa en el que está interesado.

Montes Urales No. 635-301
Lomas de Chapultepec
11000 México, D.F.

Tels. (5) 540-0197 y 540-0178
FAX: (5) 520-1863 y 282-4497

PROCESOS DE MEJORA

perfeccionar la comprensión entre vendedor (emisor) y comprador (receptor), por lo que es de gran importancia que esta comunicación sea efectiva.

La comunicación efectiva interpersonal, entre vendedor y comprador o viceversa, es el resultado de cinco características fundamentales que cada persona de calidad debe poseer en el contexto del control de calidad integral:

- a) Concepto de sí mismo.
- b) Escuchar.
- c) Claridad de expresión.
- d) Expresión positiva y constructiva de los propios sentimientos.
- e) Apertura.

Manejo positivo de conflictos

En el control de calidad moderno los conflictos son naturales y deben existir por la razón natural del ejercicio del control y de la mejora continua que ponen en evidencia la actitud, capacidad, habilidad y responsabilidad individual y compartida para satisfacer las necesidades del consumidor.

Lo importante ante conflictos es manejarlos simple y positivamente (Cediendo; Evitando; Peleando; Negociando y Colaborando) bajo los principios básicos de:

- 1) Gana la empresa (Por lo tanto gano Yo) y gana mi consumidor.
- 2) Gana mi consumidor y gana Yo.

Motivación de logro

El control de calidad exige a personas con motivación (energía interna) de logro, esto es, de llegar a ser para poder llegar en los niveles deseados en forma dinámica y creciente.

Es importante destacar algunas características de las perso-

nas con motivación de logro:

- Acepta tanto el éxito como el fracaso de lo que hace. Le gusta tomar riesgos moderados.

- No le gustan los obstáculos recesivos ni tareas demasiado fáciles.

- Quiere saber el resultado de sus esfuerzos. Tiende a persistir frente a la adversidad.

- Aprende de sus errores y sus fracasos, es innovador y creativo. Cada tarea del presente la toma como preparación para el futuro (aunque sea muy insignificante). Es activo, inquieto y con iniciativa. Es flexible. Tan pronto como ha logrado una meta, pone su vista en otras más difíciles. Es enérgico, luchador, busca y disfruta el desafío.

La motivación que onla a los seres humanos a superarse y a tener logros, no es un fenómeno surgido en ellos por casualidad. Se ha descubierto que existe un estrecho parecido entre la relación padre-hijo, maestro-alumno y jefe-colaborador lo cual quiere decir que el jefe de una empresa o el maestro de una escuela pueden ser tan animadores o cortantes de la motivación de sus colaboradores o alumnos para superarse como podría hacerlo el padre con el hijo.

Existen básicamente cuatro elementos íntimamente ligados al desarrollo de la motivación: libertad, seguridad o confianza en uno mismo, responsabilidad y afecto.

Por otro lado, las empresas de calidad asumen el compromiso de disponer al menos de todos los factores básicos (fisiológicos, seguridad y afiliación) que estimulen la satisfacción a las necesidades de todo su personal a fin de contar con un ambiente estimulante para el



DIR FAX

EL BANCO DE
DATOS MAS
COMPLETO DE
EMPRESAS QUE
TIENEN FAX.

MAS DE 20,000
EMPRESAS
NACIONALES Y
10,000 EMPRESAS
INTERNACIONALES
EN 13 PAISES

INCREMENTE SUS
VENTAS.

SUSCRIPCION
AL 524-0599

PUBLICIDAD
AL 534-36-48

FAX: 534-5144

ejercicio del control de calidad a lo largo y a lo ancho del negocio, ya sea éste pequeño, mediano o grande.

Actitud madura

La madurez como actitud, es un factor determinante que se requiere en la vida cotidiana de cualquier individuo que vive esta época competitiva en todos los niveles sociales, independientemente de su posición y condición. Será determinante la madurez de las personas para el estilo de dirección que reciban de parte de sus líderes.

Las características para determinar la madurez de una persona son: Logro, Responsabilidad, Experiencia y Educación, Actividad, Independencia, Variedad de Comportamientos, Perspectiva del Tiempo, Posición Humana y Estado de Conciencia.

Liderazgo participativo

El líder dentro del Control de Calidad Moderno es un concepto positivo y fundamental. Como dirigente de personas y resultados para el logro de propósitos integrales se constituye en piedra angular del negocio, ya que antes que nada, de



él depende el establecimiento de:

- 1) Propósitos integrales,
- 2) Formalización del trabajo, y
- 3) Personas requeridas.

En el contexto del Control de Calidad Integral se busca fomentar el liderazgo participativo, es decir, aquél donde el líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos y más comportamientos de facilitador de parte de líder ya que el(los) seguidor(es) tiene(n) la habilidad y el conocimiento para ejecutar la tarea. El líder reconoce y apoya socio-emocionalmente.

El liderazgo en acciones del personal de la empresa con autoridad se acepta como situacional en el grado en que prevalezca la madurez de los colaboradores, pero el reto del líder (el jefe es el jefe) dentro de la filosofía administrativa moderna del Control de Calidad es el de elevar el grado de madurez del equipo bajo su mando para llegar a ejercer el estilo deseado de participación sobre el que se fundamentan los mejores logros de las empresas modernas.

Conclusiones

Las personas que colaboran o se integran a empresas de calidad deben tener la habilidad demostrada para:

- 1.- Integrarse electivamente en grupos.
- 2.- Comunicarse y retroalimentarse con el mundo exterior (extrovertidos) y de hacerlo racional y complementariamente.
- 3.- Actuar con base documentada y manejar los conflictos en forma positiva.
- 4.- Fomentar su motivación de logro y adecuar sus aspiraciones a los factores estimulantes que ofrece la



estimulación.

5.- Tener en su área al menos una madurez moderadamente alta, porque tal se constituye en una característica cultural indispensable para la competitividad internacional.

6.- Tener un estilo de liderazgo participativo (sustentado al menos por una madurez moderadamente alta), así como capacidad de adaptación en el estilo de liderazgo que demande el seguidor en cuestión.

Los productos de calidad son sin duda el resultado de las personas de calidad y éste es el reto individual y colectivo.

Definitivamente para lograr esto, se requiere de procesos de cambio que involucren una plataforma educativa, estrategias prácticas y consultoría colaborativa, lo cual está integrado en nuestro Modelo EXperto para la Introducción del Control de Calidad en la Organización (MEXICCO).

Procesos de mejora.
Haga lo que haga,
hágalo mejor,
¡Sea productivo!

Tu próximo envío... **estafétalo**

Entregamos tu envío
antes de las **11:30*am**
del día siguiente o
¡Te devolvemos
tu dinero!*

Usted ordena
Estafeta manda
(915) 207 3531

estafeta
Mensajería y Paquetería

*Favor de consultar nuestra póliza de
garantía





**Crecerá la economía hasta 1%.
Mayela Vázquez**

Durante 1995, la economía nacional crecerá entre 0.5 y 1.3 por ciento como resultado del Programa de Ajuste Económico, pues las prioridades se evitarán una espiral inflacionaria y reducir el déficit de la cuenta corriente, señala Consultores Internacionales.

En un estudio denominado "Ajustes de la Política Económica", agrega que el proceso devaluatorio de la segunda quincena de Diciembre necesariamente generará una burbuja inflacionaria durante los primeros cuatro meses del año, cuyo efecto se espera se diluya al cabo de seis meses.

La fama estima que la inflación en el año será de 16.6 a 19.50 por ciento. Para el primer semestre prevén que sea de hasta 13.65 por ciento, con la tendencia a disminuir durante el segundo periodo a niveles de entre 5.85 y 4.98 por ciento.

La mayor inflación, considera Consultores Internacionales, se dará en el mes de febrero, fluctuando entre 4.30 y 3.60 por ciento.

En lo que se refiere al déficit de la cuenta corriente, consideran que se ubicará en aproximadamente 17 mil millones de dólares.

Contemplan asimismo, atractivas tasas de interés y una oferta de concesiones sobre bienes y servicios públicos de alta rentabilidad, para atraer inversión extranjera, por lo que se calcula que al final del año, el flujo de divisas a México se situará en un rango de 8 a 11 mil millones de dólares.

Para la firma, en el corto plazo deberá fijarse nuevamente una banda cambiaria que inicie con un piso de 4.09 pesos y un techo de 4.95 pesos por dólar. El tipo de cambio promedio para 1995 se ubicará en 4.50 nuevos pesos hasta un máximo de 4.80 nuevos pesos para el final del año.

Ante el nuevo entorno nacional se prevé que disminuya el ahorro financiero para representar 23.9 por ciento del Producto Interno Bruto, cerca de 88.96 millones de dólares.

Más xenofobia y racismo por la 187.
Jesús Aranda

El gobierno mexicano está preocupado por los efectos secundarios que ha tenido la iniciativa californiana 187 en Estados Unidos, toda vez que en los últimos meses se han incrementado las acciones racistas y xenofóbicas de funcionarios de la policía y, "lo más grave", de ciudadanos estadounidenses contra personas que por su aspecto físico parecen de origen mexicano. En el caso concreto de Arizona grupos radicales preparan ya su propia propuesta, para que sea votada en referéndum en 1996; se buscaría negar servicios médicos y de salud a los indocumentados.

Para contrarrestar esta situación, la Secretaría de Relaciones Exteriores se comprometió recientemente, ante los cónsules de México acreditados en Washington, a proporcionar mayores recursos económicos e incrementar el personal en las representaciones diplomáticas que así lo ameriten, para defender de una manera más eficaz los derechos humanos de los connacionales.

El cónsul de México en Phoenix, Nicolás Escalante Barreto, agregó que los cónsules manifestaron

al canciller José Ángel Gurriá que los efectos secundarios de la 187 son más graves que la iniciativa en sí, toda vez que ésta incluso se encuentra suspendida por su presunto carácter anticonstitucional.

Indicó que los integrantes del grupo Prescott de Arizona se han acercado a los creadores de la iniciativa 187 en California para que los asesoren respecto de los pasos a seguir para presentar en referéndum su propuesta. Por lo pronto, dijo, ya se inició la colecta de firmas para presentar formalmente la iniciativa.

Esto afectaría enormemente a los ciudadanos de origen mexicano, comentó, toda vez que Phoenix es la cuarta ciudad con más habitantes de nuestro país -después de Los Angeles, Chicago y San Antonio- y, de éstos, 40 por ciento están de manera ilegal.

Escalante Barreto dijo que por otra parte grupos defensores de los derechos de aquella ciudad se aprestan a evitar que la iniciativa antimigratoria sea votada en un referéndum en 1996 -fecha en que también habrá elecciones para gobernador-, porque podría repetirse la historia de California, en donde 23 por ciento de la población mexicana apoyó la iniciativa del gobernador Pete Wilson.

Se liberan precios básicos agropecuarios.
Laura Gómez

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural anunció ayer la liberación de precios de productos básicos agropecuarios, a excepción del maíz y frijol, que mantendrán sus precios de garantía; en casos del bolillo y la tortilla no habrá incrementos.

"El gobierno no absorberá ni compensará las alzas en los precios

PROCESOS DE MEJORA

de los insumos de importación; éstos los rellejarán los productores y los absorberemos todos, pero ello no justifica incrementos superiores a 40 por ciento", precisó Arturo Warman Gryj, titular de la dependencia. En caso de existir distorsiones, agregó, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial actuará para corregirlas.

En conferencia de prensa, Warman informó que en el ciclo otoño-invierno de 1995-1996 se establecerá el Programa de Apoyos Directo al Campo definitivo, el cual prevé incrementar los recursos en relación a la inflación anual.

Los recursos destinados para los ciclos otoño-invierno 1994-1995 y primavera-verano 1995, dijo, se incrementaron en 5 y 10 por ciento, lo cual no significará un aumento en el número de hectáreas habilitadas respecto al año anterior, de 3 y 10

millones, respectivamente. En el caso de Chiapas, se apoyará, en ambos ciclos, un poco menos de un millón de hectáreas.

En el aspecto financiero previó una moderación del crédito y la inversión nacional-proveniente del ahorro rural-, y se comprometió a trabajar para que la cartera vencida agropecuaria no se traduzca en caída o abandono de cultivos.

Manifiestó que pese a que el gobierno no absorberá ni compensará el incremento en los precios de los insumos, los productores podrán reflejarlos en el precio del producto final, sin que ello rebase el 40 por ciento.

Para ello se cuenta con matrices de costos, las cuales calcularán el porcentaje de alza de los insumos importados para evitar la aparición

de irregularidades en el sector, cuyas compras en el exterior representan sólo 10 por ciento del total.

El secretario de Agricultura precisó que en el caso del bolillo y tortilla no se registrarán alzas, debido a que el gobierno federal continuará con los subsidios.

Indicó que el gobierno no abandonará la actividad agropecuaria, ya que "las perspectivas para el sector rural mexicano son alentadoras y la capitalización del campo se logrará en función del trabajo y la capacidad de ahorro de los productores.

"Nuestro sector enfrenta una perspectiva alentadora por la corrección de la paridad cambiaria, la cual se constituirá en mejoras sustantivas, dadas las condiciones de rentabilidad y competitividad del



CC y Asociados, Management Education & Consulting es una firma de consultoría que ayuda a las compañías a lograr mejoras y avances substanciales, medibles en su desempeño operativo y financiero. Basada en la ciudad de México, cuenta con relaciones estratégicas con firmas de consultoría en el extranjero, lo cual permite contar con la metodología de vanguardia en sus áreas de especialidad, que, aunado a la amplia experiencia y trabajo de investigación de sus Directores Asociados orienta a la firma hacia el logro del máximo beneficio de sus clientes.

La firma se especializa en el uso estratégico de la información para lograr los objetivos del negocio. Expertos en crear y dirigir cambios, ayudan a sus clientes fundamentalmente a "repensar y rediseñar" sus operaciones para alcanzar las nuevas realidades económicas y de competitividad de la actual globalización. Tiene la capacidad y la experiencia que le permiten encontrar soluciones innovadoras para problemas de negocios complejos.

La firma se distingue por la manera de abordar la problemática en sus áreas de especialidad:

- **LOGÍSTICA AVANZADA**
 - Cadena de Abastecimiento
- **EXCELENCIA EN EL PROCESO DEL NEGOCIO**
 - MRP II
 - JIT
 - TQM
 - Certificación de Proveedores
- **REINGENIERÍA**
 - cadena de Abaste (imiento)
 - innovación
 - Financiera
- **FINANZAS**
 - EVA (Economic Value Added)

Además de sus servicios de consultoría, CC y Asociados, Management Education & Consulting ofrece sus programas de educación a través de cursos y seminarios, tanto privados como abiertos, para proveer a sus clientes con el conocimiento y el apoyo para solucionar de una manera ágil y competitiva la problemática actual de negocios abriendo nuevos horizontes de dirección y resultados.



Florencia 57 - 4º, Piso, Col. Juárez, C.P. 06600 México, D.F., Tel. 525-24-69 Fax 207-59-99

agro nacional", aseguró.

Encrisis anteriores, recordó, el sector agropecuario sintió con severidad procesos de descapitalización que se expresan, de manera importante, en la pobreza de los habitantes del medio rural.

Ahora "estamos en condiciones de aprovechar la circunstancia, de convertir en oportunidad lo que, en un plazo inmediato, requerirá de esfuerzo, disciplina y sacrificio para lograr a los márgenes de productividad y competitividad", aseveró.

Habría clausuras administrativas, dice Profeco. Ningún aumento está autorizado en las escuelas particulares: Alzati
Emilio Lomas e Ismael Romero

Ningún aumento a las colegiaturas de escuelas particulares está autorizado para el presente ciclo escolar (Septiembre-Julio), por lo que se impondrán clausuras administrativas -sin interrupción de clases- en los planteles en los que no se respetó este acuerdo, declararon ayer el secretario de Educación Pública, Fausto Alzati; el procurador Federal del Consumidor, Fernando Lerdo de Tejada, y el subsecretario de Comercio Interior, Eugenio Carreón.

La sanción se aplicará incluso a los 2 mil colegios privados que no suscribieron el acuerdo para evitar alzas en el monto de los servicios que ofrecen, del 10 de Marzo de 1992, en el que se estableció que cualquier incremento a las cuotas escolares se hará de común acuerdo entre los padres de familia y los directivos o los propietarios de las escuelas, previa notificación a la Secretaría de Educación Pública (SEP) con 60 días de anticipación al inicio del ciclo escolar.

Con base en ello, los propietarios de los planteles educativos no pueden incrementar las colegiaturas unilateralmente. Es decir, los padres siempre tendrán la última palabra, dijeron los tres funcionarios en conferencia de prensa ofrecida en el Salón Presidentes de la residencia oficial de Los Pinos.

Fausto Alzati explicó que el acuerdo de referencia obliga a los dos mil colegios señalados a no incrementar sus cuotas en el presente ciclo escolar, pero aún así hizo un llamado a sus propietarios para que voluntariamente se sumen a él, porque no hay nada que justifique un alza de precios. "Apelo a su sentido de solidaridad y de racionalidad", expresó.

El secretario de Educación indicó que los dueños de colegios privados deben estar conscientes que cada aumento injustificado de colegiaturas puede significar una pérdida de alumnos, es decir, de clientes.

Por otra parte, la Asociación Nacional de Padres de Familia, que agrupa a 160 mil directivas en todo el país, informó que hasta el día de ayer las escuelas privadas han respetado las colegiaturas vigentes, y que será hasta el próximo mes cuando se acuerden los incrementos que regirán en el siguiente ciclo escolar.

En febrero, indicó, comienzan las inscripciones y preinscripciones en preescolar y escolar. Será hasta entonces, agregó, que los propietarios de los planteles y las diversas mesas directivas de padres de familia acuerden, caso por caso, los aumentos.



KAIZEN PARA PREPARACIONES RÁPIDAS DE MÁQUINAS
Más allá del SMED

KENICHI SEKINE Y KEISUKE ARAI

Particularmente útil para gerentes de fabricación e ingenieros, este libro describe exactamente cómo lograr preparaciones rápidas. Comenzando desde el libro SMED de Shigeo Shingo termino, usted aprenderá a automatizar aún más sus procesos para reducir el tiempo de preparación de máquinas y al mismo tiempo optimizar la labor de sus empleados.

Ordene KAPIDA-MED \$69.00 USD

Libro nuevo disponible en mayo:
"TPM IN PROCESS INDUSTRIES"
Llamé para más información

PRODUCTIVITY PRESS

PARA MAS
INFORMACION Y
PARA RECIBIR SU
CATALOGO GRATIS,
LLAME A:

Teléfono:
95-503-235-0600

Fax:
95-503-235-0909



CAPITE, S.C.
CAPACITACIÓN INTEGRAL

¡Este mensaje puede no ser para usted!...

Si no está convencido que la capacitación
empresarial es una decisión estratégica para la
productividad y sobrevivencia de las organizaciones.

Pero si esto le convence, le ofrecemos una amplia
experiencia en el diseño y desarrollo de programas de
entrenamiento adaptados a sus necesidades.

Contamos con una sólida organización y
capacidad de respuesta que nos permite ofrecerle
programas confiables y de calidad; pero sobre todo... le
ofrecemos una cálida atención.

San Francisco 656-101, Col. Del Valle, C.P. 03100, México, D.F. Tels. 682-94-04, 682-96-84, 682-95-29.
Fax. 523-05-40

Formato

COMUNICACION
I N T E G R A L

Asesoría, Diseño y Producción en
Medios Gráficos y Audiovisuales



diseño
editorial
publicitario
de identidad



fotografía
de producto
comercial



impresos
serigrafía
offset



audiovisuales
publicitarios
corporativos

avenida 92, col portales, c.p. 03300, tels. 672 8191, 672 7743, fax 672 8191

Nuestra capacidad para capacitar

Laura Serraldo

El tratado de libre comercio con nuestros norteros vecinos, ha lungido como elemento detonante y acelerador de toda la actividad económica mexicana, obligándonos a revisar y reformar todo aquello que nos impida ser competitivos.

Al evaluar para estos fines nuestra "capacidad para capacitar", Darvelio A. Castaño, que recién finaliza sus funciones como presidente de AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C.), situó a México en un nivel intermedio, a la altura (y tal vez mejor) de países como Brasil, Venezuela, Chile y Argentina, pero evidentemente más atrasado que Estados Unidos, Canadá, Inglaterra o Alemania.

Esta diferencia, que ahora es mucho, muchísimo menos marcada que hace 15 años, está dada en cuanto a: número de profesionales dedicados a la capacitación; calidad y preparación de éstos; existencia de departamentos o áreas de capacitación dentro de las empresas, y tecnología (uso de computadoras, videos de interacción, apoyos visuales, etc.).

El desarrollo de la capacitación en México tuvo sus



inicios en la década de los 40's, cuando muy pocas y grandes empresas iniciaron esfuerzos de capacitación; en los 50's y 60's, con la política de desarrollismo se da cierto crecimiento, pero aún de manera incipiente y muy selectiva; el verdadero despegue sucede en los 70's, sin embargo, la crisis que sufrimos los primeros años de la década de los 80's provocó un decaimiento en todas las áreas de apoyo (entre ellas la capacitación). 1990 y 1991 marcan, como reflejo de la situación mundial, "la nueva etapa de capacitación en México".

"Lo que es preocupante -comenta Castaño- es que la transformación se ha dado sólo cuantitativamente, pues la pequeña empresa todavía no se incorpora al movimiento de capacitación y la mediana apenas comienza". Esto es alarmante si tenemos en cuenta que el 90% de nuestras empresas son micro y pequeñas.

Ciertamente también las instituciones gubernamentales que de algún modo participan en el movimiento de capacitación han evolucionado, pero por desgracia, no con la velocidad requerida. El IMSS promueve la capacitación en los aspectos vinculados a la seguridad e higiene; la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha cambiado la posición que mantenía hace unos tres años, de ser un organismo de registro, supervisión y control, a uno de promoción, orientación y asesoría a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

"El problema -agrega Castaño- es que todavía se ve la capacitación erróneamente". Los empleados y obreros la consideran como una obligación del "patrón" y

no como una oportunidad para mejorar y los empresarios la ven como un lujo o "gasto innecesario" del que se puede prescindir según la situación económica.

Existe además cierto escepticismo hacia la capacitación, el cual se funda en dos motivos principalmente:

- Muchas empresas han abandonado sus programas, pues esperaban resultados en el corto plazo.

- "El nivel de la capacitación en México no es todo lo deseable para el país".

Con respecto al segundo punto, Castaño explica que por ser la capacitación un área en la que intervienen muchas profesiones (ingenieros, psicólogos, pedagogos, administradores, sociólogos, relaciones industriales, etc.), se ha prestado a la "charlatanería", y en esto, como en cualquier situación, se tiende a generalizar opiniones y expectativas después de haber sufrido una mala experiencia.

Sin embargo, Darvelio Castaño afirma que ha habido una notable evolución en los capacitadores mexicanos, pues antes mucha gente era improvisada y ahora la inmensa mayoría son profesionales con algún tipo de formación como capacitador. Además ha habido mucha transferencia de tecnología de capacitación de Estados Unidos a México a través, principalmente, de las grandes transnacionales que traen sus métodos; y algo que es también muy importante, las empresas ya tienen una clara idea de qué esperan y qué pueden exigir de la capacitación, así como de su necesidad.

Para evitar desencantos se aconseja ser cuidadosos al

seleccionar capacitadores; conocer el tipo de formación que tienen; su currículum, experiencia y sobre todo que los proyectos y programas estén sustentados en una filosofía, con una metodología y con objetivos muy claros.

Ahora bien, el aspecto de la evaluación y medición de la efectividad y rentabilidad de la capacitación es uno de los más abandonados, no sólo en México, sino en todo el mundo. Se invierte en ella sin poder medir claramente los resultados que se obtienen.

Hasta hace tres o cuatro años se comienza a tratar la relación costo-beneficio de la capacitación con sus dificultades metodológicas y técnicas. Los resultados de la capacitación deben impactar tangiblemente en tres puntos:

- Mejora de la calidad.
- Mejora de la productividad.
- Mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

Capaces para enfrentar los retos

Para enfrentar los retos de capacitación que nos plantea el TLC "no tenemos los suficientes capacitadores ni la infraestructura, dijo Castaño, entendiéndolo por esta última instituciones, recursos humanos altamente calificados y tradición de excelencia. Desde luego existen algunas instituciones y personas muy capaces, pero no son la mayoría, "tenemos buena capacitación, que es tan buena como la mejor del mundo, pero tenemos mucha, mucha mala".

Ante esa capacidad de

satisfacer totalmente los requerimientos del país y ante la apertura comercial, el mercado de la capacitación seguirá tres tendencias principalmente:

- 1.- Las empresas formarán sus propios capacitadores, lo que se conoce como "instructores habilitados".
- 2.- Se intensificará la presencia y la participación de los departamentos de extensión universitaria; serán verdaderos centros de educación continua.
- 3.- Se incrementará notablemente la participación de profesionistas y empresas capacitadoras del extranjero.

El arribo de estas empresas seguramente causará trastornos a

CURSOS

"GUIA PARA LA COBRANZA EFECTIVA"

NO HAY VENTA REAL HASTA QUE NO SE COBRA.

FOMENTO MERCADOTECNICO, S.A. DE C.V.

TELS. 524-22-69 534-04-95 FAX 534-37-28

1994

ABRIL 14 Y 15

MAYO 5 Y 6

MAYO 13 Y 13



PROCESOS DE MEJORA

muchos, pero "finalmente nos beneficiará, pues se dará el fenómeno de la competitividad. Los que no reúnan los requisitos y no sean competitivos, desaparecerán o se quedarán en un nivel muy limitado de influencia".

Encuanto a las empresas, el reto es más fuerte para México que para E. U. y Canadá por nuestras evidentes diferencias en competitividad. Las empresas mexicanas deberán aplicar una doble estrategia de capacitación:

- Un plan que les permita hacer mejoras inmediatas y así sobrevivir a la apertura.
- Un plan que dé como resultado cambios de fondo y en el largo plazo, pues son éstos los que permanecen y en realidad transforman.

Algunas áreas de la capacitación adquieren mayor relevancia ante este inminente tratado comercial. En la opinión de Castaño éstas son: Procesos de Innovación y

Desarrollo Tecnológico; Transferencia de Tecnología; Productividad y Calidad (tanto en la producción como en la administración de los procesos); y Negocios Internacionales.

Asimismo, la capacitación actual debe tender a facilitar en el mismo lugar de trabajo, pues es ahí donde suceden los problemas y las fallas, y solamente complementar con cursos especializados. La empresa no requerirá de contar constantemente con asesores externos, pues su propia gente estará capacitada para supervisar, corregir y enseñar a otros.

Sin embargo, la solución al problema no está en simplemente tener mejores capacitadores en las empresas, sino en modificar nuestra educación y cultura para que la gente tenga una verdadera vocación a hacer bien las cosas. En este sentido Castaño nos explica que últimamente se ha intensificado el diálogo entre la SEP y los sectores productivos

(cámaras de comercio, dirigencia empresarial, sindicatos) para aplicar las reformas educativas necesarias que permitan la formación de una verdadera cultura de calidad. Esta transformación llevará mucho tiempo y exigirá mucho esfuerzo, pero existe la conciencia del problema y la voluntad política para transformarlo.

La capacitación no es tan solo proporcionar habilidades técnicas; es también un cambio de actitud. "La capacitación debe contribuir a formar los nuevos líderes empresariales y sindicales".

Finalmente, Darvelio Castaño hizo énfasis en la necesidad de coordinar todos los esfuerzos, pues la falta de coordinación nos ha llevado a duplicar tareas y nos impide compartir logros y avances. "Esa es una de nuestras grandes lagunas: la falta de un organismo o mecanismo que promueva la colaboración en los proyectos de los diferentes sectores... y si seguimos trabajando aislados vamos a avanzar muy lentamente".



ITESM

UNIDAD CIUDAD DE MEXICO

- Maestría en Administración
- Maestría en Administración Pública
- Maestría en Economía Administrativa
- Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias.
- Los trimestres que se imparten durante el año académico son los de SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE, ENERO-MARZO, ABRIL-JUNIO, JULIO-AGOSTO.
- La Maestría en Administración también se ofrece en las Extensiones foráneas de: MERIDA, PUEBLA, HERMOSILLO, y EXTENSION URBANA NORTE DE LA CIUDAD DE MEXICO.
- Estos estudios están reconocidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Pertenecemos a la Asociación Mexicana de Escuelas de Graduados en Administración (AMEGA) y al Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Somos miembros de la Asociación Americana de Colegios y Escuelas en Administración (AACSB), de las Universidades del Sur de los Estados Unidos y de la Asociación de Universidades de Texas.

**INFORMES: TECNOLÓGICO DE MONTERREY-UNIDAD CIUDAD DE MEXICO
AV. FRAY SERVANDO TERESA DE MIER 99,
TELÉFONOS: 761-40-93, 761-45-44, 578-32-93,
06080 MEXICO, D.F.**

Métase a exportar, pero con creatividad y calidad

Mauricio Casas



cliente. Los productos tienen todas esas características.

Textiles únicos por su diseño y materiales

En opinión de esta empresaria, su producto es exitoso porque es distinto de lo que existe en el mercado. "Yo diseño mi línea, y esto es algo muy personal. El diseño cosa es tomar cursos para aprender a sacar patrones, pero la cuestión de diseño es el gusto de cada quien. Cuando creo una base nueva yo soy la primera que se la prueba, hago un boceto, le habdo, le quito, todo de acuerdo con mi gusto".

Pero, y la inspiración, ¿de dónde proviene? Uno se inspira en todas partes: estando en restaurantes, en lugares públicos, viendo televisión; se trata de ver las cosas, de estudiarlas, de cambiarles elementos. En esta actividad también es importante saber qué es lo que

que va a dirigirse. "De nada le sirve al empresario que le digan <Yo le ayudo a exportar>, si su empresa no tiene una filosofía exportadora; sino esta preparada para ello, no puede hacerlo. Se tiene que entender lo que implica una exportación. En mi caso personal, viví en Estados Unidos y, cuando decidí vender allí mi producto, visité los centros comerciales, participé en una feria, puse un aparador, que todavía tengo, contacté representantes para Nueva York y Florida; en una palabra, aprendí como se manejan allí las exportaciones. Yo recomendaría a quien no tiene el conocimiento de un mercado extranjero que se consiga un distribuidor, él le va a decir qué le

Es el mercado el que dice si se tiene calidad

En Estados Unidos, los viajes de baño de Hacienda Gutiérrez se venden en establecimientos muy prestigiosos, como Saks, Neiman-

Marcus y Broadway. Como es de suponerse, ser proveedor de estas cadenas no es fácil. "Para entrar a una tienda departamental de esa categoría, los clientes desean saber si el producto que se les ofrece es bueno, si se vende o si las entregas se hacen con formalidad. Estos establecimientos compran primero para 2 ó 3 tiendas y, si se vende bien, piden para toda la cadena. Pero esas tiendas quieren, antes que nada, productos de calidad. Ahora bien, no soy yo quien va a decir si mi calidad es buena o no; es el mercado el que lo dice, son las ventas. El público compra lo que está bien hecho y, hablando de telas de baño, esto implica que dure, que no se desdora, que tenga buen corte y que al ponerse lo quede bien al

"Con diseños exclusivos, materiales de primera calidad, formalidad en sus entregas y conocimiento de todo lo que encierra la exportación, esta empresaria ha podido colocar sus productos en mercados muy exigentes."



El arte de exportar

Macarena Gutiérrez siempre quiso diseñar ropa, pero en una ocasión le pidieron diseños para telas de baño; los hizo, gustaron, se vendieron bien decidió dedicarse a fabricar estas prendas, lo que viene haciendo, con éxito, desde hace 9 años.

Exportar de un país a otro es un negocio diferente, y comercializa sus diseños, telas, y comercializa sus

Aunque exporta el 70 % de su producción, esta empresaria está convencida de que la exportación no es una actividad fácil, pues incluye muchas cosas. "Cada país tiene un sistema distinto para la importación, por lo que, antes que nada, hay que aprender cómo se comercia en un país o con otro. Cuando se intenta exportar, no se trata sólo de que nuestro producto guste; hay que atender otros aspectos, como quien lo va a distribuir, quien se va a ser responsable de los papeles, etcétera. Además, cada producto es distinto. Exportar es un poco más complicado de lo que generalmente se cree".

Por consiguiente, todo aquel que quiera exportar necesita un conocimiento amplio del mercado al



Métase a exportar, pero con creatividad y calidad

Mauricio Casas

"Con diseño exclusivos, materiales de primerísima calidad, formalidad en sus entregas y conocimiento de todo lo que encierra la exportación, esta empresaria ha podido colocar sus productos en mercados muy exigentes."

El arte de exportar

Macarena Gutiérrez siempre quiso diseñar ropa, pero en una ocasión le pidieron diseños para trajes de baño; los hizo, gustaron, se vendieron bien decidió dedicarse a fabricar estas prendas, lo que viene haciendo, con éxito, desde hace 9 años.

Española de nacimiento, vino a México de vacaciones, le agradaron la gente y el clima y aquí se quedó. Actualmente dirige Corporación Andaluza, S.A. de C.V., empresa que diseña, fabrica, y comercializa sus bikinis y maillots.

Aunque exporta el 70 % de su producción, esta empresaria está convencida de que la exportación no es una actividad fácil, pues incluye muchas cosas: "Cada país tiene un sistema distinto para la importación, por lo que, antes que nada, hay que aprender cómo se comercia en un país o con otro. Cuando se intenta exportar, no se trata sólo de que nuestro producto guste: hay que atender otros aspectos, como quien lo va a distribuir, quien se va a ser responsable de los papeles, etcétera. Además, cada producto es distinto. Exportar es un poco más complicado de lo que generalmente se cree".

Por consiguiente, todo aquel que quiera exportar necesita un conocimiento amplio del mercado al

que va a dirigirse. "De nada le sirve al empresario que le digan <Yo te ayudo a exportar>, si su empresa no tiene una filosofía exportadora; sino está preparada para ello, no puede hacerlo. Se tiene que entender lo que implica una exportación. En mi caso personal, viví en Estados Unidos y, cuando decidí vender allá mi producto, visité los centros comerciales, participé en una feria, puse un aparador, que todavía tengo, contraté representantes para Nueva York y Florida; en una palabra, aprendí como se manejan allá las exportaciones. Yo recomendaría a quien no tiene el conocimiento de un mercado extranjero que se consiga un distribuidor, él le va a decir qué le hace falta".

Es el mercado el que dice si se tiene calidad

En Estados Unidos, los trajes de baño de Macarena Gutiérrez se venden en establecimientos muy prestigiosos, como Saks, Neiman-Marcus y Broadway.

Como es de suponerse, ser proveedor de estas cadenas no es fácil. "Para entrar a una tienda departamental de esa categoría, los clientes desean saber si el producto que se les ofrece es bueno, si se vende o si las entregas se hacen con formalidad. Estos establecimientos compran primero para 2 ó 3 tiendas y, si se vende bien, piden para toda la cadena. Pero esas tiendas quieren, antes que nada, productos de calidad. Ahora bien, no soy yo quien va a decir si mi calidad es buena o no: es el mercado el que lo dice, son las ventas. El público compra lo que está bien hecho y, hablando de trajes de baño, esto implica que dure, que no se descosa, que tenga buen corte y que al ponérselo le quede bien al



cliente. Mis productos tienen todos esos elementos".

Producto único por su diseño y materiales

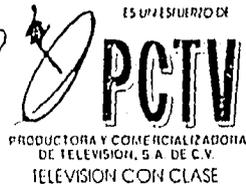
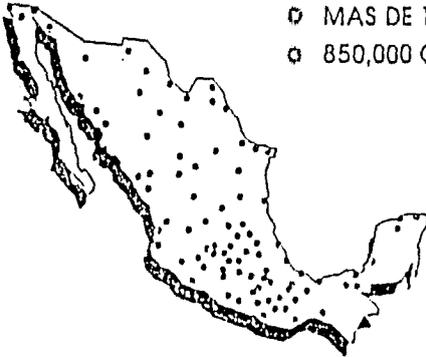
En opinión de esta empresaria, su producto es exitoso porque es distinto de lo que existe en el mercado. "Yo diseño mi línea, y esto es algo muy personal. El diseño no se aprende, es creatividad. Otra cosa es tomar cursos para aprender a sacar patrones, pero la cuestión de diseño es el gusto de cada quien. Cuando creo una base nueva yo soy la primera que se la prueba, hago un boceto, le añado, le quito, todo de acuerdo con mi gusto".

Pero, y la inspiración, ¿dónde proviene? "Uno se inspira en todas partes: estando en restaurantes, en lugares públicos, viendo televisión; se trata de ver las cosas, de estudiarlas, de cambiarles elementos. En esta actividad también es importante saber qué es lo que

APOYAMOS...

SU INVERSION PUBLICITARIA EN:

- ☉ 29 ESTADOS
- ☉ MAS DE 180 POBLACIONES
- ☉ 850,000 CABLEHOGARES



hay en el mercado; aunque cada quien tenga su toque personal, nadie puede aislarse. Yo leo muchas revistas, viajo. Es necesario'.

Al diseño particular de estas prendas se añaden sus materiales,



que son de primerísima calidad.

"Mi producto se hace en México, pero la materia prima es importada en un 95 %. La razón de esto es que, aunque la situación ya está cambiando, en México existen todavía muchos problemas de control de calidad: puede uno comenzar comprando una tele que sale muy bien, pero luego le dan otra que no sale tan buena, y cuando se está exportando no puede uno arriesgarse a que su producto salga bien una vez y lo siguiente no. Todos los años voy a la feria de Montecarlo, que es la exhibición más grande de licra en el mundo; aunque reviso todos los stands, siempre compro tela italiana de 263 fabricantes, porque es la tela que me gusta. Los forros es lo único que no importo: los compro aquí porque salen muy buenos".

Le queda mucho mercado por conquistar

Corporación Andaluza tiene 45 empleados, entre personal administrativo y de producción, repartidos en dos talleres. Hay también un gerente de ventas y una encargada de exportación e importación.

La empresa maneja 2 líneas: "Macarena Gutiérrez Swimwear", de diseño exclusivo, y "Flamenco", más económica. Toda la producción se vende prácticamente al mayoreo, y se puede encontrar en boutiques y en algunos almacenes, como Liverpool y Suburbia. La empresa está empezando ahora a poner sus tiendas propias.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

PROCESOS DE MEJORA



Calidad y productividad: garantía de supervivencia

Se dice que mal de muchos es consuelo de tontos, pero se debe reconocer que estos tiempos difíciles no son exclusivos de la economía mexicana, sino una situación mundial. "En España, nuestras ventas, fuertes en otra época, se nos han caído por la falta de liquidez de los compradores: todo mundo compra, pero nadie paga".

Frente a esta situación, Macarena Gutiérrez piensa que el empresario que no ha quebrado durante el presente año puede sentirse exitoso. "Es muy difícil ser perfecto, pero en estos momentos están permaneciendo en el mercado sólo las empresas que tienen un buen producto, solidez y calidad; las empresas productivas y que están cumpliendo... ¿Cómo podemos saber si lo somos? Veamos como nos trata el mercado".

Corporación Andaluza, S A de C V.
Giro: Diseño y fabricación de trajes de baño para dama.
Dirección: Boulevard Toluca 4, 2º piso, Industrial Alce Blanco, Naucalpan de Juárez 53370, Estado de México.
Teléfonos: 576-6903 y 576-4362.

Tiene una en Acapulco y próximamente abrirá 2 más, siempre en localidades con playa: Vallarta y Cancún.

Por ahora, los planes de su directora son consolidarse en sus mercados actuales, principalmente el mexicano, que en su opinión es enorme y del cual, confiesa, no ha atacado ni el 5 % de lo que puede atacar.

Y ahora, del diseño a la cocina

Mujer inquieta y emprendedora, Macarena Gutiérrez gusta también de la buena mesa. Actualmente está escribiendo un libro de cocina, que saldrá dentro de unos 8 meses, concretas de su invención, probadas por sus amistades y conocidos. "Son platillos internacionales que incorporan ingredientes mexicanos: uno, por ejemplo, de pichones al chocolate, con esencia de chile, que es una especie de mole sin todos sus condimentos. Pero debo hacer una aclaración: no quiero poner un restaurante, sino solamente compartir algo que me han elogiado".

Procesos de Mejora.
Hacerlo bien
y a la primera
significa: no
retrabajar, ni
desperdiciar.

JUBILACION O RETIRO

PLANES COLECTIVOS
E INDIVIDUALES
CON DEDUCIBILIDAD
DE IMPUESTOS

VIDA
ACCIDENTES
GASTOS MÉDICOS
HOSPITALIZACIÓN
INCENDIO
ROBO
EQUIPO ELECTRÓNICO
TRANSPORTE DE MERCANCÍA
AUTOMÓVILES - ETC.

GUSTAVO KUNZ BOLAÑOS

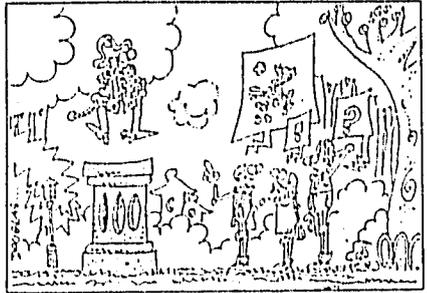
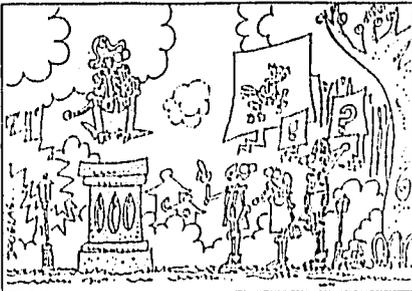
AGENTE DE SEGUROS

Butarelli No. 42 1er. piso
C.P. 06040 México, D.F.
FAX 512-8233
TELS. 521-2740 521-3702

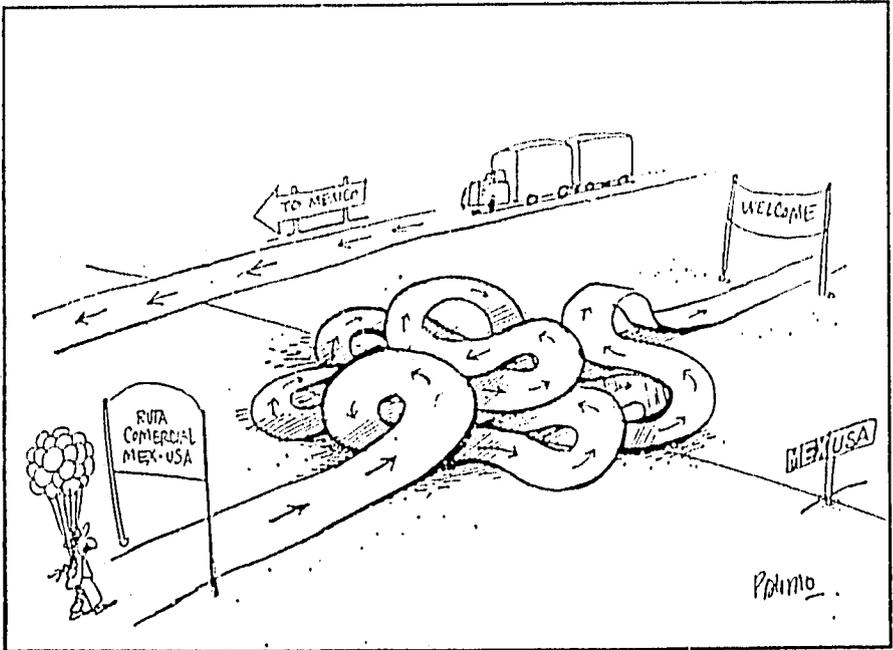
MEJORA HUMOR

Copia infiel

Encuentre las ocho diferencias que hay entre ambos dibujos.



Busque la solución en el próximo número.



Mundo económico.

Encuentre en la sopa las palabras de la lista.
 Pueden estar en horizontal, vertical o diagonal, en
 uno u otro sentido.
 Las letras sin usar forman un mensaje que se lee de
 izquierda a derecha.

BALANCE
 BALANZA
 BOLSA
 CONSUMIDOR
 DEMANDA
 DINAMICA
 DINERO
 DIVIDENDO
 ERARIO

GANANCIA
 MONEDA
 OFERTA
 PARIDAD
 PERDIDA
 PORCENTAJE
 PRODUCTOR
 REDITO
 RIQUEZA

E D A S A D I D R E P T A O
 R E Z V Y S T O O R U T E
 Y M N O E L A M R O O Y R A
 Q A A F A C O C D R D P C P
 U N L E T A E Y N E R Y U A
 E D A R E N M S R O M T A R
 Z A B T T U R E D A O S S Y
 A D Y A S A C U N S L P E D
 R O J N L N C Y M O N E D A
 A E O V A T D E B R D A D D
 E C S L O O C N E D Y V Y C
 Q U A R E E E R A R Y O N C
 A B M B D I N E R O Y O L O
 S L L G A N A N C I A E N A

Busque la solución en el próximo número



GECISA
 INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

**Alquiler
 y venta de
 equipo
 para rodaje
 en cine y
 televisión**

.....
 Equipo eléctrico

Tramoya

Dollies y grúas

Cámaras

Plantas Generadoras
 de 4 a 270 Kw.
 corriente alterna y directa
 en 110 y 220 volts.

.....
 Ateitas 2

Col. Country Club

549-85-91 689-32-55 ALMACEN

549-30-60 689-32-33

ext. 174 y 272 689-30-60

Fax 689-34-12

04220 México, D.F.



Importancia de la construcción de indicadores de productividad y su análisis

Trascendencia de la medición de la productividad

La importancia que adquiere la medición y el diagnóstico de la productividad a través de la construcción de indicadores en cualquier organización, se ve manifestada en la capacidad de competir en la calidad de los bienes o servicios que proporcionan a los consumidores, lo cual es resultado de las gestiones y actividades de todo el personal que lo conforma.

Dentro del esquema vinculado a la calidad y productividad que siguen las empresas, independientemente de su tamaño o grado de actividad, tanto en personal directivo como el operario, juegan un papel preponderante. Por ello, es fundamental medir y diagnosticar las acciones que se efectúan en cada empresa, a través de un sistema de medición que analice sus diversas áreas de forma periódica e integral.

La medición y el diagnóstico de la productividad forman parte de los programas de mejoramiento de la productividad y la calidad que se instrumentan en las organizaciones.

En este sentido, construir indicadores de productividad y/o calidad es un apoyo para las empresas, porque los resultados derivados de ellos proporcionan suficiente información para analizar de manera más profunda su situación competitiva y productiva, además de que sirve de control en el proceso de elaboración de bienes y de la prestación de servicios.

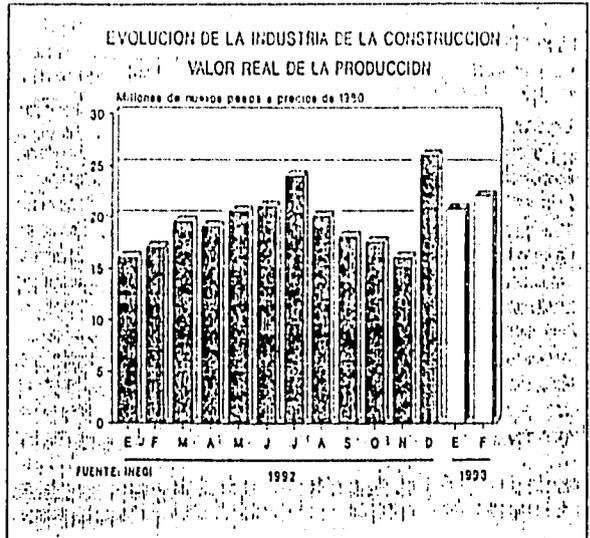
Los resultados brindan la oportunidad al personal directivo de comparar la situación que guardan a través de parámetros de referencia. Mediante un mecanismo de toma de decisiones se puede determinar el nivel que se quiere lograr y hacia dónde se desea llegar, al tener el conocimiento de la situación actual y la evolución de su productividad y calidad en el tiempo.

Una organización económica que registre bajo niveles de productividad es una organización no eficiente, técnica o administrativamente, lo cual se refleja en su estructura de costos y en la falta de competitividad, ventas bajas y precios altos. Una situación así, requiere de un análisis minucioso con el propósito de llegar a la raíz del

problema, y plantear las estrategias necesarias para revertir la situación.

Con la construcción de indicadores de productividad de la empresa, se pueden conocer, entre otros, los siguientes aspectos:

- Los niveles que registra la productividad en el tiempo en cada empresa, de una determinada rama de actividad económica.
- Cuantificar con exactitud las aportaciones de los diversos factores al proceso productivo.
- Saber dónde realizar mayores esfuerzos de mejoramiento
- El funcionamiento general de la empresa.
- Las decisiones que puedan garantizar el futuro de la economía y la empresa
- El efecto de las mejoras en la



organización, los procesos y utilización de las instalaciones.

En resumen, la importancia de medir y diagnosticar la productividad es la de obtener información respecto a la situación actual de la empresa y la de poder determinar la evolución que debe seguir.

Para elegir el método más afín a las características y necesidades de cada empresa, se debe considerar la información y resultados que genera periódicamente, para lo cual existen alrededor de 37 formas distintas de medir la productividad, además de las formas simples de medición a través de indicadores de gestión o índices financieros, que reflejan igualmente el funcionamiento de las organizaciones.

Cabe señalar que dichos métodos son utilizados en las

empresas independientemente de la rama de actividad económica a la cual pertenezcan; si éstas son productoras de bienes o generadoras de servicios se necesita realizar una serie de adecuaciones al método para su aplicación.

El diagnóstico de la productividad

Una vez construidos los indicadores de la empresa, se utiliza el diagnóstico, herramienta que permite conocer el funcionamiento de la organización a través de un análisis de sus áreas.

El diagnóstico de productividad se aplica a la empresa como un todo, a un grupo funcional tan pequeño como se quiera, o al grupo menor, hombre-máquina; con su utilización y análisis posterior, se determinan los factores que impiden el desarrollo productivo de la empresa, así como el grado en que

se cumplen las funciones específicas de cada factor y su peso y ponderación.

Todo diagnóstico realizado en la empresa, debe ser periódico, sistemático e integral, para servir de instrumento de análisis, su resultado final es elaboración de un plan de acción para corregir las fallas o deficiencias encontradas.

Finalmente, debe señalarse que la medición al igual que el diagnóstico, se realizan mediante el servicio para la construcción de indicadores que brinda la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, como una acción que el Gobierno Federal prepotociona a los interesados en mejorar sus niveles de productividad, a través de asistencia técnica de personal de especialización técnica.



Aprenda cómo hacer Correo Directo y Boletines que sí se lean

*En Seminarios totalmente
prácticos y de aplicación
inmediata, de día y medio cada uno.*

Informes e inscripciones :
IMMDE 563 4656 y 563 0101

- Aumente su penetración en el mercado
- Conserve la lealtad de sus clientes
- Adelántese a sus competidores



**Los hechos se
comentan de
muchas maneras.**

uno más uno
*juzgue
y decida*



Gilbreath, Robert D.
La Estrategia del Cambio.
México. Ed. Mac Graw-Hill, 1989.
228 páginas

Robert D. Gilbreath, consciente de la dinámica del cambio que viven las organizaciones hoy en día, analiza las estructuras empresariales y determina el papel decisivo que juegan en el desarrollo del mundo actual.

Presenta una guía real para llevar a cabo acciones electivas y manejar las tendencias actuales, desde los niveles superiores en la organización.

Plantea un panorama general en donde conceptualiza al cambio, sus implicaciones, lo que representa y los beneficios que se obtienen.

Considera un primer paso para el cambio reducir el peso del capital, esto es, que entre menor sea la infraestructura con la que se cuenta, más fácil será la posibilidad de lograr el cambio.

Señala la importancia de la reducción de los resultados logrados antes de establecer las formas de medición, ya que esto constituye una visión más clara de los cambios que se hayan dado.

Acepta el valor de la especialización de los directivos en algunas áreas, pero considera más conveniente que las organizaciones tengan una tendencia hacia lo "generalista". Cuando se plantea un cambio, el individuo es el primero

que lo detecta y resiente, por ello se mencionan las formas como se puede manejar este factor, de modo que representa un facilitador y no un obstáculo para el proceso, aunado a la comunicación y la manera de optimizarla.



Margulies, Newton Desarrollo Organizacional México. Ed. Diana, 1990. 795 páginas.

El estudio expuesto sobre el desarrollo organizacional, presenta una tendencia hacia el rescate de ciertos valores, a través de la eliminación de ideas, como la de considerar al hombre un instrumento aislado e inmerso en estructuras imposibles de escalar. Además, hace una evaluación de aquellos organismos que de alguna forma obstaculizan las innovaciones, como elemento para el desarrollo de la organización, esto es, resalta la importancia de los cambios de los métodos para tal fin, sus etapas y fases en la planeación y la puesta en práctica.

Contiene también aspectos sobre el proceso consultivo, su participación en la empresa y su ubicación en organizaciones de diversa magnitud.

Como parte del proceso, trata la importancia de la recopilación de datos, básicamente por medio de la entrevista, su propósito, elementos y principios, así como las técnicas de la elaboración de cuestionarios y la observación; esto, como base para el desarrollo de métodos y procedimientos organizacionales. Dentro de estos métodos que maneja, considera el diagnóstico como la base

para la solución de problemas, además de la organización de grupos de trabajos, su conducta y consecuencias orientadas hacia la productividad de la empresa.

Abarca la implementación de sistemas, el surgimiento de conflictos, sus funciones y modelos conceptuales y hace referencia sobre el proceso de laboratorio para "adestrar" las barreras que se presentan y los resultados que se obtienen. También da a conocer algunos de los problemas que se enfrenta el desarrollo organizacional, así como el estudio de casos que constituyen un ejemplo para las diversas organizaciones.



Mello, Fania Desarrollo Organizacional; Enfoque Integral. México. Ed. Limusa, 1992. 183 páginas.

Más que la exposición de ideas entorno al significado del desarrollo organizacional, plantea la necesidad de la formación de consultorías con el fin de ado. de la filosofía organizacional en favor de su mismo desarrollo. Para esto, se expone un panorama sobre la conceptualización del D.O., y su ubicación como un sistema inmerso en un ambiente social y económico.

Ubicado como una eficaz metodología para conducir ciertos objetos, se expresan los alcances, premisas y presupuestos básicos para efectuarse a todos los niveles y sus requisitos e implicaciones como

todo proceso que requiere de implementación inmediata; para ello propone cuatro modelos generales como estrategia para el D.O., lo más importante el perfil y funciones básicas que debe desarrollar el ejecutivo como consultor del D.O.

Finalmente, ofrece una visión sobre los desafíos a los que frecuentemente se enfrenta el agente del D.O. y las principales causas de esta situación, sobre todo mediante la valoración de los procesos humanos y la dinámica social.



De la Peña Montenegro, Ramon
Manual del
Consultor en Planeación.
México. Ed. Limusa

El Manual del Consultor en Planeación presenta métodos específicos en planeación que han probado ser útiles en la práctica de la consultoría en planeación operativa y estratégica, así como de la función que el consultor ejerce como dirigente y facilitador en el grupo de planeación.

Expone lo que esta planeación operativa con base en metas, que permite monitorear, controlar y mejorar la operación del sistema bajo estudio; también presenta los diagnósticos organizacionales que definen y solucionan los problemas más importantes del sistema; describe los métodos y procedimientos a seguir para llevar a cabo una sesión de planeación estratégica mediante la cual es posible definir las acciones a seguir para consolidar y planear los negocios futuros.

OLYMPIA ^{SA}
Sistema del Desempeño Perfecto

**HOY,
MAS QUE NUNCA
SOMOS
GARANTIA DE
PRODUCTIVIDAD**

OLYMPIA ^{SA}



**POR
MEXICO
DE MEXICO** 
**26 AÑOS
EXPORTANDO
CALIDAD
MEXICANA**

En el transcurso del 25º aniversario de fabricación nacional, nuestra Fábrica en Los Reyes, Estado de México, se amplió y acondicionó, para ingresar en una nueva fase de la trayectoria de OLYMPIA en México: El abasto Internacional de toda la línea de equipos de escritura mecánicos y electrónicos que OLYMPIA produce en el mundo.

Este hecho consolida directamente los beneficios integrales que hacen de OLYMPIA una garantía de productividad para su empresa:
Servicio de venta profesional y especializado; abasto permanente de equipos, partes y suministros; capacitación y servicio técnico; todo ello con la más amplia cobertura nacional.

OLYMPIA: una fundamentada realidad de tecnología, calidad y servicio que garantizan su productividad





Cleland, David I. Manual para la Administración de Proyectos. México. Ed. CECSA 1990. 772 páginas.

El manual es una guía de referencia de los conceptos fundamentales y de las técnicas de administración de proyectos y de información práctica acerca de cómo hacerlo.

Cataloga a la administración de proyectos como una herramienta poderosa que es útil en términos del manejo de las diferentes interrelaciones que existen en una organización y su ambiente.

Usada correctamente bajo circunstancias apropiadas, ayuda a la organización al logro de sus metas principales, considera dentro del contexto total de toda ella y describe los diversos elementos de la estrategia organizacional en la empresa, como son la misión, los objetivos, las metas, los programas, etcétera, y las relaciones entre ellos.

Además, para que la administración de proyectos funcione eficazmente, la obra resalta la importancia de la mezcla cambiante

de recursos que se demandan durante el ciclo de vida de un proyecto, así como de las diversas herramientas para su planeación y control por medio de la estimación de costos y el programa del proyecto.

También se enfoca en las dimensiones conductuales y a la aplicación exitosa de la administración de proyectos en el sentido tanto de las aplicaciones contextuales como de los factores que contribuyen a la consecución del mismo.

Finalmente, puede ser usado como una ayuda autodidáctica para facilitar un programa completo de aprendizaje acerca de la administración de proyectos.

W.J.Reddin
and
Associates

¿NECESITA RACIONALIZAR LA ESTRUCTURA DE SU ORGANIZACION?

La nueva configuración del desarrollo del país lleva a niveles de competencia distintos. Así el personal directivo de su organización deberá reunir características de flexibilidad, creatividad, capacidad de innovación y sobre todo, velocidad de respuesta.

El Diagnóstico de la Efectividad Gerencial es un instrumento desarrollado científicamente que permite valorar características como:

NIVEL DE EFECTIVIDAD GERENCIAL
RESISTENCIA AL CAMBIO
ADAPTABILIDAD
APTITUD GERENCIAL
VULNERABILIDAD

EFECTIVIDAD ANTE LA PRESIÓN
NECESIDAD DE ESTRUCTURACION
PERFIL DE ESTILOS GERENCIALES
PERFIL DE HABILIDADES GERENCIALES
SUBORDINADOS REQUERIDOS

Servicio On-Line y Vía Fax.
Tiempo de entrega: 12 horas

CONSULTORES EN EFECTIVIDAD GERENCIAL, S.A. DE C.V.

Cuernavaca:
Centro Las Platas, suite 303
Col. Centro, C.P. 6200
(9173) 140759, Fax 184771
LLAME SIN COSTO 91-800-99015

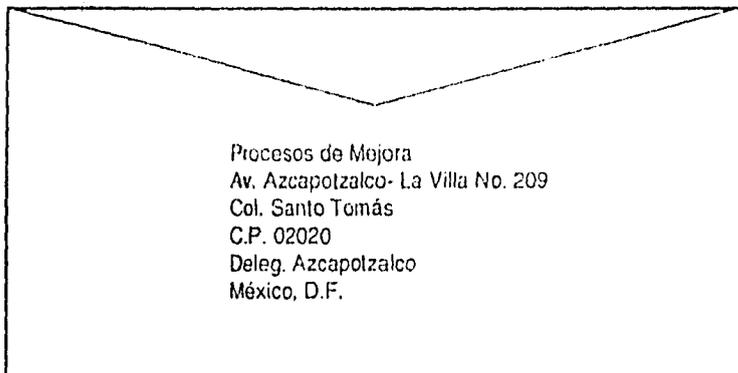




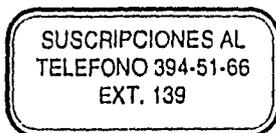
ESPACIO ABIERTO AL LECTOR

- Opiniones
- Comentarios
- Sugerencias
- Críticas
- Preguntas
- Dudas
- Aclaraciones

Todo lo que nos quiera escribir a procesos de mejora será bienvenido.
Escribanos a:



Deseamos comunicarnos con ustedes ya que usted hace la mejora.





Martha Riestra

RIESTRA Riestra SA DE CV INICIA LA VENTA DE FRANQUICIAS
EN TODO EL PAIS DE BOUTIQUES DE ROPA PARA DAMA.
INTERESADOS COMUNICARSE A LOS TELEFONOS 5646750/8462
CON LA SRITA. TERESA AGUIRRE.
INSURGENTES SUR 544-401 COL. ROMA SUR 06760 MEXICO, D.F.



DIO EN EL CLAVO!

Si sus clavos son de Aceros Nacionales,
tenga la seguridad de que dió
con los mejores clavos.



**ACEROS
NACIONALES S.A.**

BIBLIOGRAFÍA

- . Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Ed. Grijalbo, México, 1990. 302 pp.
- . Arrieta Erdozain, Luis. Un Concepto de Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, 1991. 142 pp.
- . Bain, David. Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa. Ed. Mc Graw Hill, México, 1990. 281 pp.
- . Barra, Ralph. Círculos de Calidad en Operación: Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades. Ed. Mc Graw Hill, México, 1985. 200 pp.
- . Beevar, Raphael J. Métodos para la Comunicación Efectiva. Guía para la Creación de Relaciones. Ed. Limusa, México, 1992. 208 pp.
- . Berlo, David K. El proceso de Comunicación. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1979. 339 pp.
- . Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Tomo IV. Ed. Mc Graw Hill, México, 1992. 281 pp.
- . Blume, Herman. Haga Usted Mismo su Diseño Gráfico. 2ª Edición. Ed. Ebury Press. Madrid, España, 1988. 158 pp.
- . Bormann, Ernest G., *et al.* La Comunicación un Problema de la Organización Moderna. Bilbao, España, Ed. Deusto, 1974. 357 pp.
- . Bosch García, Carlos. La Técnica de Investigación Documental. México, Ed. Edicol, 1979. 69 pp.
- . Deming W., Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989. 393 pp.
- . Dirección de Promoción de la Productividad. Definiciones de Productividad. Ed. STPS, México, 1985. 20 pp.

- . Duhalt Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa. México . Ed. UNAM/ FCPS, 1970. 135 pp.
- . Fernández Aparicio, José Antonio. Productividad del Factor Humano. Ed. Limusa, México, 1991. 96 pp.
- . García Laguardia, Jorge Mario. Guía de Técnicas de Investigación. México, Asociación Editorial Casa Grande, 1977. 187 pp.
- . García Liñan, Salvador. Producción, Factor de Cambio. Ed. Instituto Mexicano de la Mediana y la Pequeña Empresa, México, 1990. 110 pp.
- . Garza Mercado, Ario. Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales. México, Ed. El Colegio de Mexico, 1970. 187 pp.
- . Harrington H., James. Cómo Incrementar la Calidad - Productividad en su Empresa. Ed. Mc Graw Hill, México, 1990. 316 pp.
- . Hochman, Elena. Técnicas de Investigación Documental. Ed. Trillas, México, 1979. 85 pp.
- . INEGI. Encuesta Nacional de Empleo. 1993. 345 pp.
- . Johansen Bertoglio, Oscar. Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional. Ed. Diana. México, 1975. 253.
- . Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un Modelo de Calidad. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1989. 160 pp.
- . Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sinopsis sobre Productividad. Editorial Poptular de los Trabajadores. México, 1980. pp.86.
- . Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Aspectos Básicos de Productividad. México, 1980. pp.52.
- . Sosa Pulido, Demetrio. Administración por Calidad. Ed. Limusa, México, 1992. 151 pp.
- . Pardinas, Felipe. Metodologías y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. 16ª Edición. Ed. Siglo XXI, México, 1976. 188 pp.

. Ramos, Carlos G. La Comunicación. Un punto de vista Organizacional. Ed. Trillas. México. 1991. 205 pp

. SECOFI. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria 1988. 125pp.

. Turnbull, Arthur T. Comunicación Gráfica: Tipografía, Diagramación, Diseño y Producción. Ed. Trillas, México, 1990. 425 pp.

. Valdes Buratti, Luigi A. Sistema de Información para el Liderazgo Competitivo. Ed. CONCAMIN, México, 1995. 111 pp

. Vásquez Martínez, Heliodoro. Productividad y Seguridad en el Trabajo. Ed. Diana, México, 1992. 3-17 pp

HEMEROGRAFÍA

. EVIDENCIAS. Un Nuevo Panorama en Materia Laboral. Año XII, No. 655 y 663. Septiembre y Noviembre, 1995. Semanal.