



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

**COMPORTAMIENTO HUMANO DEL MEXICANO EN LA EMPRESA
ANTE EL ACUERDO DE LIBRE COMERCIO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA

PRESENTA:

DELGADO EISSA, RUBÉN

ASESOR: GARCIA ROCHA, MARIO

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL

1991



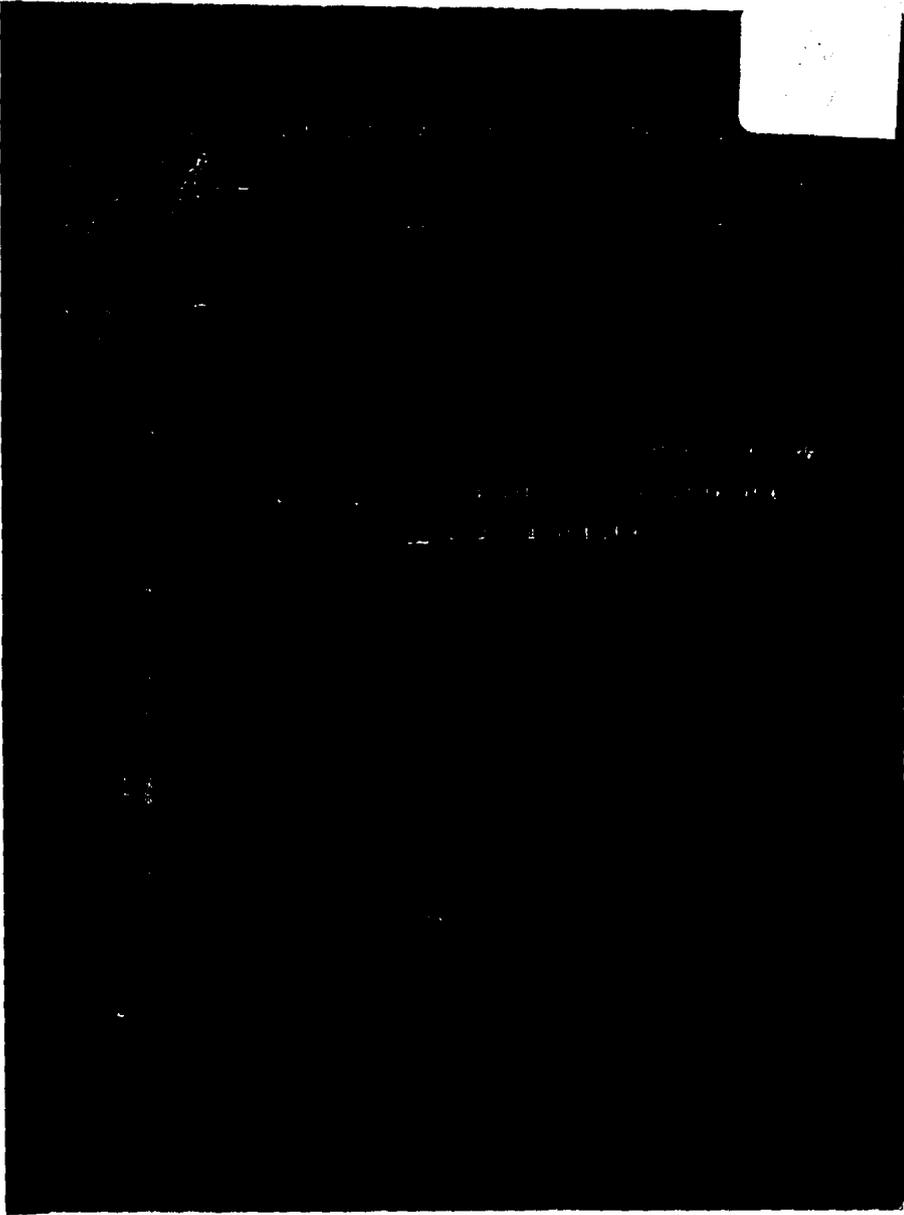
UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

100
100
100



I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
I ACUERDO DE LIBRE COMERCIO	6
II LA EMPRESA MEXICANA ANTE EL ALC	24
EL EMPRESARIO ANTE EL ALC	25
EL TRABAJADOR ANTE EL ALC	41
III ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MEXICANA ANTE EL ALC	52
PLANEACION ESTRATEGICA	53
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	69
LIDERAZGO Y MOTIVACION	95
CAPACITACION Y EDUCACION PERMANENTE	127
CONCLUSIONES	138
BIBLIOGRAFIA	143

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Dentro de un panorama de incertidumbre, donde es necesario tomar directrices hacia mejoras continuas para lograr ser competitivo, en México existen ya empresas cuya modernización tecnológica les está permitiendo medir sus fuerzas en igualdad de circunstancias con las empresas de otros países que son mundialmente reconocidas.

Empresas como éstas han atendido desde hace tiempo a la necesidad de hacer cambios graduales en todos los aspectos productivos, porque mas allá de la oleada de productos importados que nos trae la apertura, la industria mexicana debe prepararse para ingresar al Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Sin embargo, con tal horizonte por delante, todavía son

pocas las empresas dotadas de las ventajas competitivas suficientes para enfrentar, ahora, una invasión de productos de proporciones aún mayores. De cara a las nuevas circunstancias, algunas tendrán que poner a prueba por primera vez sus propias capacidades para salir y vender a los dos mercados antes mencionados con regularidad y consistencia. En esto, nuevamente, llevarán la delantera quienes cuentan ya con experiencia en el mercado de exportación y disponen de maquinaria y equipo tanto suficientes como actualizados para responder a los nuevos compradores.

Un Acuerdo de Libre Comercio para México, entonces, es una oportunidad de cambio que permitirá estructurar una cultura de calidad, productividad y competitividad que deberá trascender a la mentalidad de los mexicanos, resultando de este cambio una modificación en sus costumbres, ideologías y sentimientos, de tal manera que aspiren a un mejor nivel de vida y bienestar social.

La presente tesis tiene por objetivo el estudiar y conocer que es el Acuerdo de Libre Comercio, vislumbrar a la empresa, desde el punto de vista del factor humano ya que es factor estratégico de la misma, sabiendo como es su

comportamiento ante dicho Acuerdo y plantear algunas estrategias para que la empresa mexicana alcance estándares de calidad, productividad y competitividad a nivel mundial.

El hecho de que mundialmente se estén formando bloques económicos, da pauta para que México ingrese a uno de los más grandes e importantes mercados económicos y no se quede al margen de estos acontecimientos.

Ante esta situación los directivos empresariales mexicanos tienen inquietud e incertidumbre con respecto a la trayectoria que seguirán sus empresas en el contexto nacional después del Acuerdo de Libre Comercio. Por otro lado el trabajador mexicano, que es el recurso primordial de una organización, está a la expectativa de las posibles consecuencias del Acuerdo de Libre Comercio.

Las estrategias aquí planteadas deben ser adaptadas a la realidad del país y a la idiosincrasia del trabajador mexicano para un mejor desempeño y funcionamiento de éstas. Establecemos que la planeación estratégica, calidad y productividad, liderazgo y motivación, capacitación y educación permanente son importantes para implementarlas a la empresa mexicana para que así tenga unas bases sólidas y enfrentar los retos que del ALC se deriven.

**ACUERDO DE LIBRE
COMERCIO**

ACUERDO DE LIBRE COMERCIO

Los rápidos cambios generados en el mundo durante los últimos años, han tenido una característica común: la tendencia a la integración. Con ella, las naciones se dirigen hacia una mayor interdependencia, a la que México no puede ni debe escapar. Los caminos trazados en esta tendencia son:

- La globalización comercial
- La producción compartida
- Las integraciones regionales

y es a través de estas integraciones como se podrá obtener un crecimiento ordenado y equitativo, por lo que México requiere de recursos financieros externos y tecnología de punta para

alcanzar un crecimiento sano y sostenido; además de requerir una política económica hacia el exterior que al mismo tiempo que nos permita abrirnos hacia todos los países y bloques económicos del mundo, nos asegure mercados de exportación de tal manera que nos impida caer en el aislamiento.

Por otro lado, paulatinamente el poder político ha cedido terreno al predominio del poder económico, ya que es un hecho que algunos países recurren a la aplicación de medidas de presión de carácter económico en conflictos internacionales antes de hacer uso de la fuerza militar.

La prioridad para la globalización de los mercados, la interdependencia financiera y el surgimiento de bloques económicos y comerciales los vemos claramente reflejados en los siguientes acuerdos:

- GATT
- ALADI
- Países de la cuenca del Pacífico
- Iniciativa sobre impedimentos estructurales-
Japón-USA
- ALC Canadá-USA

Dentro de este ámbito internacional se vislumbra como principales mercados a Europa, el Pacífico Asiático y Norteamérica. A continuación se muestran los principales indicadores económicos de estas regiones.

PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS				
Regiones	1987		1988	
	PIB	Población (millones)	Exportaciones	Importaciones
Comunidad Europea	4290	323.0	1,063.0	1080.2
Cuenca del Pacífico	3358	1569.9	641.5	546.4
Norteamérica	5032	350.8	459.1	590.6
ALADI	845	342.8	93.0	70.5

(mdd): miles de millones de dólares

FUENTE: INTERNATIONAL FINANCIAL STATISTICS, IMF.

Es por lo anterior que México se integra a un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con Estados Unidos y Canadá.

Es importante definir que el ALC es un sistema de integración económica que se da entre dos o más países, siendo esta la condición necesaria para formalizar un modelo de país orientado hacia el exterior, con los beneficios que llevaría en términos de crecimiento de empleos, producción, remuneración, disponibilidad de productos, etc., a través de la eliminación de las barreras comerciales como arancelarias e impuestos, reducción al máximo de las barreras no arancelarias, impuestos, licencias, requisitos sanitarios, cuotas de exportación y otra serie de regulaciones que impiden el comercio entre los países que forman parte del acuerdo; con todo esto, el ALC es un amplio documento en el que se especifican punto por punto las disposiciones que regirán entre los tres países. Dentro de las principales disposiciones destaca, como ya se había mencionado, la eliminación de todos los aranceles de los cuales un grupo de éstos se eliminó a partir de enero de 1989, otros se eliminarán en cinco años y los últimos en un plazo de diez años con reducciones iguales por año, clasificados en base al nivel de competitividad de cada sector y/o producto.

Los productos sujetos a tratamientos arancelarios preferenciales son los obtenidos o producidos totalmente en las partes contratantes. En el caso de que contengan componentes importados, es necesario que sean modificados de

tal manera que cambien su clasificación arancelaria o que cubran la mitad de sus costos de manufactura en cualquiera de los tres países; estas reglas son necesarias para prevenir que importaciones de cuartos países se beneficien de un arancel menor.

Las restricciones cuantitativas se eliminan y sólo se podrán utilizar en caso de escasez de oferta, o por conservación de recursos naturales o esquemas de estabilización de precios. En este sentido se aclara que el país que impone la restricción deberá mantener la proporción que destina a la exportación, es decir, en términos absolutos disminuya la exportación, o bien, la participación relativa en la producción nacional deberá permanecer constante.

Se acordó establecer en un futuro un sistema doble de mecanismos de medidas de salvaguarda. Así, durante el periodo de transición, si la importación de algún producto provoca por sí misma perjuicios considerables, las otras partes pueden suspender hasta por tres años el proceso de reducción de aranceles previstos en el ALC. Cualquier acción de este tipo está sujeta a compensación, es decir, se aceleraría la reducción de aranceles en algún otro producto.

En el ALC no se mantienen ni se introducen restricciones cuantitativas a la importación o a la exportación, excepto en el marco de las disposiciones del GATT.

Para la solución de disputas, se creó un panel trinacional que perfecciona las disposiciones vigentes y reduce significativamente la subjetividad en la resolución.

Uno de los puntos más importantes del ALC es la inclusión del Principio de Trato Nacional (PTN), el cuál permite a cada país tener leyes, reglas, reglamentos, impuestos, regulaciones y otras medidas, que si bien pueden diferir entre ambos países no se permite la discriminación sobre las bases de nacionalidad. De esta manera, se acordó aplicar el PTN a los proveedores de la mayoría de los servicios comerciales, con excepción de transporte, telecomunicaciones básicas, servicios médicos y profesionales, así como los que presta directamente el gobierno como son salud, educación y servicios sociales. Con respecto a la inversión extranjera cada país se obliga a ofrecer a los inversionistas de los otros, trato nacional en relación con el establecimiento de nuevas empresas y gestión, el funcionamiento y la venta de empresas establecidas. En el ALC se prohíbe introducir normas adicionales a las ya existentes, que esta--

blezcan un mínimo de participación nacional en el Capital de las empresas o enajenaciones forzosas de las mismas. En el ALC no se incluyen todos los bienes y servicios como se mencionó anteriormente; se pueden excluir algunos sectores con la finalidad de proteger los que realmente pueden ser dañados seriamente. En los Acuerdos señalados se han mantenido cuotas de importación para productos del campo. Canadá en su tratado con USA, excluyó la inversión en el sector petrolero.

Ahora bien, el mejor aprovechamiento de la integración de México con el mercado norteamericano y canadiense requiere de la aplicación de una serie de lineamientos tales como:

- La reducción del índice inflacionario a niveles internacionales.
- Crecer de manera sostenida.
- Elaborar una legislación laboral-fiscal -- tendiente a fomentar la productividad y la inversión extranjera.

Por su parte cada empresa debe centrar su esfuerzo en el logro de la excelencia productiva y competitiva a través del mejoramiento y optimización de sus recursos financieros,

técnicos y humanos. A continuación se muestra la tabla estadística comparativa entre Usa-México-Canadá.

ESTADÍSTICAS COMPARATIVAS			
	EE.UU.	Canadá	México
Población (en millones)	248.8	26.3	85.0
Tasa de crecimiento	0.8	0.9	1.9
Superficie total (1000 Km)	9373	9976	1958
Tasa de alfabetización (%)	95	95	85
PNB/PIB miles de millones de USD	5200.8	531.6	201.4
PNB/PIB per capita USD	20,904	20,214	2,365
Exportaciones miles de millones de USC - F.O.B.	370.0	121.0	22.8
Importaciones miles de millones de USC - F.O.B.	480.1	115.9	23.4
Déficit de la cuenta corriente -- miles de millones de USD	110.0	16.6	5.4
Tasa de inflación (%)	4.8	5.0	19.7
PIB para México y PNB para Canadá y los EE.UU. 1989 FUENTE : THE ROYAL BANK OF CANADA			

Por otro lado el fundamento teórico en el que se basa un ALC es la ventaja comparativa. Es posible que un país respecto a otro, por la dotación de factores de producción con que cuenta: tierra, trabajo y capital, mantenga ventaja comparativa absoluta en la producción de ciertos bienes y servicios, respecto a otro país. Es decir, que para un determinado país es más fácil producir un bien como por ejemplo zapatos, que producirlo en otro, esto se puede explicar por la abundancia de insumos, por diferentes tecnologías etc.. Si se tiene ventaja comparativa relativa en la producción de zapatos, respecto a camisas, al dejar de producir estas últimas, libera recursos para mayor producción de zapatos. Esto eleva notablemente la eficiencia de las economías y además facilita la especialización.

Por otro lado, la adhesión de México al GATT era necesaria para abrir el acceso a los mercados internacionales y para que nuestro país pudiera apoyarse en las reglas del propio GATT y así denunciar, como se ha hecho en aquellos casos en que se nos tratara injustificadamente. Precisamente en la negociación del ALC, el marco del GATT será muy importante ya que va a existir una compatibilidad entre el ALC y el GATT siempre y cuando:

-- Se cumpla con las disposiciones básicas del GATT.

-- Los aranceles para terceros no se incrementen posteriormente al acuerdo.

-- Y existan mecanismos, para identificar el origen de los bienes incluidos.

Por lo tanto el ALC no sustituya al GATT.

Con todo esto el ALC permitirá ubicar más procesos productivos en México con alto grado de integración de la industria nacional. Estos procesos podrían formar economías de escala estables hacia el mercado que, en su conjunto, de estos tres países puede ser el más grande del mundo.

Esta negociación trilateral sería muy ventajosa para México porque además de consolidar todo un bloque, se puede encontrar al lado de Canadá una gran complementariedad, que además tendrá la ventaja de eliminar en primera instancia una gran dependencia con el mercado estadounidense.

Sin duda, el acuerdo Canadá-USA y su impacto sobre la economía canadiense durante el primer año de instrumentación constituyen una referencia importante para nuestro país.

Este acuerdo entre Canadá y USA reviste especial

importancia pues involucra a dos importantes economías, sobre todo por el tratamiento innovador de los temas de servicios y de inversión.

Los objetivos básicos de este acuerdo fueron los siguientes:

- Eliminar de manera gradual, en un plazo máximo de diez años, todas las barreras arancelarias y no arancelarias.
- Establecer un régimen comercial previsible.
- Asegurar el acceso al mercado del otro país.
- Reducir obstáculos y liberalizar las condiciones a la inversión.
- Facilitar las condiciones de una competencia sana.
- Establecer procedimientos efectivos para la administración conjunta del acuerdo y la resolución de disputas.

- Permitir cooperaciones bilaterales y multilaterales adicionales, que expandan y mejoren los beneficios del acuerdo.
- Compatibilidad entre estándares y normas técnicas.
- Desaparecer subsidios e impuestos compensatorios.
- Reglas claras para las compras del sector público.
- Liberación de los servicios.
- Liberación de la mano de obra especializada y que tiene relación con las cuestiones de negocio sobre el comercio de bienes y servicios.
- Liberación de la inversión en general.

Entre los beneficios del ALC esperados para México a mediano plazo, destaca el incremento del ingreso per cápita real en 2.5 % así como beneficios directos al consumidor, con una mayor variedad de productos a mejor precio una vez disminuidos los cargos por conceptos de aranceles. Por otra parte, se espera una disminución de 3 % en el costo de la

vida para las personas de bajos ingresos y de 2 % para las clases media y alta.

Al mismo tiempo, los sectores de la economía nacional verán crecer sus ventajas al exterior en 10.6 % en el sector manufacturero, 2.1 % en el sector primario y 1 % en los servicios.

Otras ventajas que destacan son la seguridad de acceso de nuestros productos al mercado americano; el fomentar la competitividad de la industria mexicana; el incremento de los flujos de capitales hacia nuestro país; el propiciar que México, vía sus exportaciones, cuente con los recursos necesarios para financiar su desarrollo y logre hacer frente a la carga de la deuda y controlar la inflación; además que una vez liberadas las restricciones comerciales, el precio relativo y absoluto de los bienes y servicios entre los países se tienden a igualar en el largo plazo; éste podría ser el caso del pago al trabajo y al capital.

Por lo que respecta a las ventajas para Estados Unidos tenemos en primera instancia: el ampliar las ventajas comparativas y competitivas ante los bloques que se están formando en el mundo; mejorar el acceso al creciente mercado mexicano; fortalecer los sectores específicos de la industria

norteamericana y, en particular, a crear nuevos empleos; propiciar certeza y predictibilidad en los inversionistas norteamericanos tomando en cuenta la política de apertura comercial que sigue el gobierno mexicano; beneficiar a los consumidores norteamericanos con productos de gran calidad y bajo precio producidos por México, y lograr una reducción en el flujo de inmigración ilegal a USA.

A pesar de los beneficios, es posible que se presenten algunos problemas en el ámbito de la política comercial y en la propia negociación de los acuerdos. En el primer caso, es difícil soslayar los problemas estructurales de la industria manufacturera mexicana para fomentar las exportaciones, los cuáles se traducen principalmente en falta de competitividad y productividad. Tales factores y la existencia de un mercado cautivo han provocado que sea precaria la inserción en la economía internacional. También debe considerarse que en la industria manufacturera nacional son tradicionales las carencias de capital para inversión, infraestructura física y tecnología adecuada. En su conjunto, estos problemas limitarán en el corto plazo una mayor participación de la industria nacional en los mercados internacionales, por lo que es necesario identificar las ramas en que es posible incrementar las exportaciones. De ahí la relevancia de los acuerdos sectoriales como opción para el crecimiento económico.

En cuanto a los problemas relativos a la definición y el desarrollo de los acuerdos sectoriales, cabe señalar que México tendrá que hacer ciertas concesiones comerciales a cambio de determinadas ventajas. Los beneficios, por otra parte, no necesariamente se obtendrán en la misma rama, pues participarán las ramas industriales que son viables para establecer acuerdos sectoriales. También se puede esperar que influyan otros factores económicos e incluso políticos en la negociación; por ejemplo: será indispensable que se incluya la protección asistencial a los trabajadores mexicanos desplazados por el reajuste industrial y también que a México se le conceda cierto grado de protección.

Por otra parte es cierto que la asimetría podría verse como uno de los problemas de la negociación. Sin embargo, estudios recientes, en especial uno que realizó el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, revelan que la asimetría no es un obstáculo ni un inconveniente en la negociación dado que lo que se busca es la complementariedad, sobre todo en el sector industrial. Es definitivamente la complementariedad, la que puede dar grandes ventajas a nuestro país por el mercado que representamos, por la abundante mano de obra que tenemos y por nuestros recursos naturales. Lo que México requiere en este momento es entrar en una fase que le permita competir en el mercado de los USA,

a través de incrementar la productividad y acelerar la modernización de su aparato productivo. Así, no debemos ver la asimetría como una desventaja sino capitalizarla en la negociación.

El proceso de adaptación no obstante, será difícil; indudablemente la mediana y pequeña industria deberán sufrir una transformación importante adecuando sus estructuras en ocasiones aletargadas y rezagadas tecnológicamente, ante las nuevas exigencias de productividad, calidad y eficiencia. El reto de la modernización será precisamente la capacidad que estas empresas tengan para competir con mercancías del exterior en el propio mercado, con apego, claro está, a las leyes internacionales de comercio. A pesar de ello, permanecen actitudes ambivalentes por parte del empresario; muchos de ellos prefieren seguir actuando tras bambalinas, añorando los tiempos en que el manto protector del gobierno los acobijaba; otros aceptan aunque a regañadientes, su nuevo rol. Y unos cuantos aceptan gustosos la estafeta que el gobierno les está ofreciendo en charola de plata para que se hagan cargo de la economía.

Por otro lado con el ALC la pequeña industria va a quedar protegida de dos maneras:

I. Formando alianzas por sectores que les -- permitan responder a las oportunidades del - mercado. Por ejemplo: uniéndose los indus- triales del calzado para alcanzar el volumen requerido para la exportación, sin perder la individualidad y la estructura de cada -- empresa.

II. Globalizando el esfuerzo de comerciali- zación, de financiamiento, de acceso al mer- cado y de tecnología.

Un ALC conlleva a un gran cambio estructural que lo hace prácticamente irreversible; esto significa que una vez integrados México-USA-Canadá, para el primero se vuelve menos abundante el capital y exactamente a la inversa para los dos restantes. Es decir, se presenta una clara complementariedad.

Con lo mencionado anteriormente, la empresa mexicana se enfrenta a un gran reto que debe ser superado, por lo que es necesario, conocer la opinión del empresario mexicano con respecto a dichos cambios. Así como la idiosincrasia del trabajador mexicano para encausarlo hacia la cultura de calidad, productividad y competitividad. Estos aspectos se tratarán en los siguientes capítulos.

LA EMPRESA MEXICANA ANTE EL ALC

EL EMPRESARIO ANTE EL ALC

Como se ha mencionado el tiempo de cambios ha llegado y son cambios a nivel mundial ya que afectan a todos y cada uno de los países que conforman este planeta. Los países deben tomar posturas y medidas que les sean favorables a ellos como a los países vecinos; es la principal razón por la que se empiezan a conformar bloques económicos bien estructurados y definidos como lo son: el Europeo, el Asiático, el de América del sur y el de América del norte.

Los gobiernos de esta manera se comprometen a la creación de un mercado común, bajo en impuestos de exportaciones e importaciones, en diferentes aranceles y aspectos aduanales; habiendo un intercambio comercial de productos para beneficio de los bloques económicos. El papel principal está reservado a los sectores industriales y de servicios de

cada uno de dichos países, por lo que se considera de vital importancia saber qué opinión se tiene en el sector industrial y de servicios en México, conocer la opinión de los diversos ejecutivos de las más importantes empresas, así como también saber si están abiertos al cambio, si se están lo suficientemente preparados, si se resistirá a la competencia, calidad y productividad tanto de Estados Unidos como de Canadá.

Como consecuencia de estos últimos razonamientos se han elaborado diferentes cuestionarios con respecto a la apertura comercial, al comercio exterior de la empresa, al acuerdo de libre comercio, los cuales han sido respondidos en un promedio de 212 ejecutivos de diversas empresas que engloban nuestro sector industrial y de servicios.

Se han escogido de dichos cuestionarios, las preguntas más significativas, así mismo se han dado las respuestas con el porcentaje correspondiente de acuerdo al pensar de los ejecutivos, lo anterior se considera significativo para el tema que se trata aquí; la finalidad de esta actividad es la de satisfacer las inquietudes que se hicieron con anterioridad.

APERTURA COMERCIAL

México conformando un mercomún con los Estados Unidos y Canadá podrá competir exitosamente con Europa y Asia.

1. ¿Considera usted que la actual integración de México al comercio internacional es:

80% Ventajosa 20% Desventajosa

2. ¿Piensa usted que México debería conformar un mercado común con Estados Unidos y Canadá ? ¿Por qué ?

72 % Si, para formar un bloque que permita competir con los bloques europeo y asiático; por su ubicación geográfica.

28 % No, por la desventaja económica, industrial y tecnológica.

3. ¿Cuáles considera usted que son los principales obstáculos en la exportación de los productos mexicanos ?

18 % Insuficiente calidad

15 % Altos precios

14 % Proteccionismo en otros países

- 18 † Deficientes servicios para la exportación.
- 15 † Excesiva reglamentación interna
- 13 † Falta de apoyo gubernamental
- 6 † Otros. ¿ Cuáles ? Mentalidad empresarial;
tipo de cambio.

La integración de México en el mercado internacional es ventajosa e incluso conviene profundizar la liberación del comercio exterior, aunque convendría imponer algunas restricciones de calidad a las importaciones para que no ingresen al país productos " chatarra ".

COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA

Saber que en México se encuentran compañías que tienen relación comercial con el exterior es bueno, esto es, qué actividades importantes se tienen y qué soporte se tiene de éstas en la economía mexicana.

1. ¿ Durante 1989 qué operaciones comerciales con el exterior realizó su empresa ?

15 % Exportó	43 % Importó
29 % Ambas	14 % No realizó

2. La balanza comercial de su empresa es :

35 % Superavitaria 47 % Deficitaria 18 % En equilibrio

3. ¿ Desde hace cuánto tiempo realiza su empresa intercambios con el exterior ?

38 % Hasta hace 2 años	19 % Hasta hace 10 años
13 % Hasta hace 15 años	11 % Hasta hace 20 años
18 % Hace más de 20 años	

4. ¿ Qué tipo de productos importa su empresa ? (A la izquierda indique el porcentaje sobre el total y a la derecha - indique si se trata de importaciones de caracter temporal o permanente.) (porcentaje promedio.)

38 % Materias primas	21 % Temporales	79 % Permanentes
----------------------	-----------------	------------------

38 % Maquinaria y equipo	22 % Temporales	78 % Permanentes
-----------------------------	-----------------	------------------

24 % Bienes de consumo final	26 % Temporales	74 % Permanentes
---------------------------------	-----------------	------------------

5. ¿Utiliza crédito para financiar las importaciones que realiza ? (Crédito externo es de instituciones internacionales y crédito interno de instituciones nacionales.)

56 % No

44 % Sí

De corto plazo :

57 % Interno

20 % Externo

23 % Ambos

De largo plazo :

14 % Interno

52 % Externo

33 % Ambos

6. ¿Cuáles son las perspectivas del comercio exterior de su empresa para 1990 ?

Exportaciones :

52 % Al alza

10 % A la baja

22 % Se mantendrá

16 % No realizará

Importaciones :

53 %	Al alza	13 %	A la baja
30 %	Se mantendrá	4 %	No realizará

7. ¿Qué factores (internos o externos) considera usted que han favorecido el comercio exterior de su empresa ? Y ¿Cuáles lo han obstaculizado ?

Los que lo han favorecido :

Apertura comercial, mayor y mejor calidad de los productos, promoción de exportaciones, reducción de aranceles, el ingreso al GATT, tipo de cambio, créditos disponibles.

Los que lo han obstaculizado :

Burocratismo, restricciones crediticias, falta de competitividad, tipo de cambio, transporte, inflación.

El comportamiento del comercio exterior de las empresas apunta a que en el país sea deficitaria la balanza comercial. Y esto es explicable, ya que las necesidades de materias primas y de maquinaria del sector privado son satisfechas con adquisiciones de los países que ofrecen el mejor precio y

calidad. Es interesante observar que las compañías, para sus créditos de largo plazo (las que los contratan) prefieren hacerlo en el exterior, lo cual se puede explicar por la restricción crediticia que se ha vivido en México recientemente.

ACUERDO DE LIBRE COMERCIO

La multiplicidad de opiniones en torno al Acuerdo de Libre Comercio (ALC), sea bilateral o trilateral, refleja la trascendencia del hecho. Aunque su contenido aún no ha sido delimitado, muchas voces han expresado lo que conviene y lo que no en un ALC.

1. ¿Considera usted que el país esté listo para iniciar las negociaciones del Acuerdo de Libre Comercio (ALC) ?
¿Porqué ?

60: Si : Ya es tiempo de empezar; es una forma de modernizar a la industria; México ya eliminó sus barrera al comercio internacional y sobrevivió.

40 † No : Todo ha sido demasiado rápido; las empresas no están preparadas; las condiciones de Estados Unidos son más ventajosas; no tenemos producción suficiente y competitiva; falta modernidad en el aparato productivo.

2. ¿ México debería reestructurar su normatividad sobre comercio exterior e inversión extranjera antes de llegar a algún acuerdo con Estados Unidos ? ¿ Porqué ?

84 † Si : Para no ser tan vulnerables; para lograr una mejor posición negociadora; se debe hacer más atractiva a la inversión extranjera; proteger a la industria de acciones dumping.

16 † No : Ya existen buenas bases; puede ser parte de la negociación; no tenemos suficientes elementos para reestructurar nuestro comercio exterior.

3. ¿ En su opinión el país debería contar con un sistema de información sobre comercio exterior, oportuno y detallado, previo a las negociaciones del ALC ?

88 † Si : Para tener un panorama general de entorno al que nos vamos a enfrentar; para tener mayor conocimiento y analizar opciones; para conocer

los ramos en los que el país es competitivo; necesitamos saber si nos conviene o no.

12 % No : Puede llevarse paralelamente; no es indispensable; requerimos de tiempo; más que un sistema informativo se requiere de una ayuda real y específica; el sistema existe; puede darse sobre la marcha de las negociaciones.

4. A su juicio ¿deberían protegerse a algunos sectores en el ALC ? ¿Cuáles ?

56 % No

44 % Si : Agropecuario, textil, petróleo, petroquímicos, electricidad, automotriz, alimentos, minería; los mismos que Estados Unidos; aquellos con desventajas competitivas.

5. ¿ Está usted a favor de que se incluyan en el ALC las siguientes actividades estratégicas ?

Petróleo	65 %	Si	35 %	No
Servicios financieros	91 %	Si	9 %	No
Electricidad	77 %	Si	23 %	No

6. Además de los efectos en lo comercial ¿qué impacto piensa usted que tendrá el ALC en el país ?

- | | | | |
|------|--|------|--|
| 12 % | Afectará la identidad nacional | 22 % | Distorsionará al aparato productivo |
| 10 % | Afectará la soberanía | 49 % | Llevará a la quiebra y cierre de empresas. |
| 65 % | Conducirá a la expansión de las empresas | 87 % | Mejorará la calidad de bienes y servicios |
| 85 % | Conducirá al país a la modernidad | 56 % | Reducirá el margen de utilidad |
| 24 % | Crearé desempleo | 63 % | Reducirá precios |

7. ¿Cree usted que el ALC es un primer paso para llegar a un mercado común Estados Unidos-México-Canadá ? ¿ Por qué ?

- 88 % Si : Sentaría las bases para ello; un ALC siempre es el primer paso.

12 % No : Son mercados distintos; por falta de reciprocidad; no estamos al mismo nivel en calidad de bienes y servicios.

Como nación, el debate empieza a la sociedad mexicana se informa y discute si se trata de un asunto comercial o si inducirá cambios estructurales en el aparato productivo; o, incluso, si influirá en la soberanía o en otros aspectos no económicos.

SALARIOS Y PRODUCTIVIDAD

... Si hay un aspecto que preocupa a los empresarios es cómo elevar la productividad de su compañía.

1. ¿Durante 1989 y en lo que va de este año su empresa ha revisado los salarios de sus trabajadores? ¿Cada cuándo?

13 % 1 a 3 Meses

63 % 4 a 6 Meses

4 % 7 a 9 Meses

20 % 10 a 12 Meses

2. Defina brevemente qué es para usted la productividad :

- Obtener mejores y mayores productos con menos recursos.
- Producir más y mejor a menor costo.
- Producir más en menos tiempo.
- Cumplir estándares de fabricación y venta del producto.
- El mayor rendimiento del empleado.
- Lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, mejorando constantemente los métodos de trabajo.
- La conjunción de eficiencia y calidad.

3. ¿Existe en su empresa alguna medida particular para relacionar productividad y salario ? ¿Cuál ?

31 & No

69 † Si : Evaluación de desempeño; administración por objetivos; destajo; estándares de producción; producción por hora-hombre.

4. ¿ Está usted de acuerdo con la implantación del sistema de salario por hora ? ¿ Por qué ?

56 † Si : Puede aumentar la productividad; se miden más fácilmente los resultados, el costo de la mano de obra y el costo del producto; da flexibilidad a la organización; es más justo.

44 † No : No es la solución; no va de acuerdo a la idiosincrasia de los mexicanos; complicaría el control del personal, pues crearía más gente administrativa; no impulsa la productividad, más bien la empeora; es muy limitante.

5. ¿ Cuáles estrategias específicas ha asumido recientemente su empresa para optimizar el rendimiento de sus empleados y trabajadores ? ¿Cuál ?

23 † Ninguna

77 † Alguna : Capacitación ; más información, pláticas;

en lo relativo a productividad.

11 % Mediante los contratos colectivos.

50 % Mediante acuerdos particulares entre los trabajadores y las empresas.

El factor humano es el centro de las discusiones sobre productividad. Han proliferado conceptos sobre productividad, relacionándola con otros como calidad, eficiencia y eficacia, que han permeado las actividades en los centros de trabajo. Esta encuesta muestra los vientos de cambio y la forma en que aplican programas de productividad.

EL TRABAJADOR ANTE EL ALC

El trabajo es esencial en la vida del hombre como dice George Friedmaan: " El trabajo es un común denominador y una condición de la vida humana " .

La importancia del trabajo ha sido señalada por múltiples autores y todos están de acuerdo en que desempeña un papel central dentro del orden social, aunque con frecuencia los enfoques que se le han dado están saturados de aspectos ideológicos. En consecuencia, se han dado múltiples definiciones que tienen poco que ver con la actividad concreta del trabajador en determinadas condiciones y dentro de cierto sistema social.

En México, como en otros países, se ha dicho que puede

forzarse la adaptación de algunos modelos, cuyos resultados serian los mismos obtenidos en los países de origen, pero han fracasado dichos modelos por no tomar en cuenta la cultura y forma de pensar de los trabajadores mexicanos.

Un modelo de organización del trabajo que tome en cuenta la naturaleza mexicana como elemento esencial es algo que cada vez se hace más necesario; se quiere crear el cambio para ingresar a los nuevos modelos de globalización. Una sociedad en la que el trabajo forme parte de su vida, y no sea un acto de degradación ni una pérdida de la dignidad humana. Una planificación del trabajo que ofrezca alternativas de desarrollo a las necesidades creadas, es algo que debe ser tomado en cuenta en un país que, como México, está en el umbral de integrarse al Acuerdo de Libre Comercio (ALC).

Este modelo solamente surgirá por la comprensión de la personalidad del mexicano que trabaja dentro de las organizaciones de nuestro sistema socio-económico. Este mismo modelo debe estar enmarcado en condiciones socio-políticas, y tomar en cuenta las relaciones económicas que México guarda, como país en vías de desarrollo, con respecto a los países altamente desarrollados.

Es importante el analizar la idiosincrasia del mexicano, porque para manejarlo como personal en una empresa, hay que entender sus actitudes individuales, y las que tiene frente al trabajo. Al establecer las características del mexicano, no lo hacemos en forma de critica negativa, sino por el contrario, buscamos los orígenes de sus actitudes para poder así entenderlo y saber de que forma se le puede ubicar en la empresa y de esta forma pueda lograr su adecuado desarrollo dentro de la misma.

El vocablo "idiosincrasia" significa: "el temperamento propio por el cual se distingue uno de los demás". Este término, se refiere al temperamento de una sola persona, pero en el transcurso de este capítulo nos referiremos a la idiosincrasia o temperamento del pueblo mexicano en general. No podemos decir que exista una misma forma de pensar en todos los mexicanos, pero si que existan rasgos característicos que forman parte de la mentalidad del mexicano.

Algunos autores consideran al ser humano como una entidad biológica que entra en contacto con un ambiente ante el cual su temperamento habrá de modelarse, expresarse, frustrarse o desarrollarse, de acuerdo con las condiciones

del ambiente que le rodea. Somos similares en tanto nuestra biología es parecida, y diferentes en tanto a las condiciones ambientales, que hacen diferir nuestro destino del de nuestros semejantes. El ser humano no es una entidad independiente en el tiempo, sino anclada al pasado, determinada por el presente y proyectada a su futuro.

El comportamiento y actitud característicos del mexicano, han venido desarrollándose desde la época prehispánica donde los diferentes pueblos existentes habían alcanzado distintos grados de progreso dentro de la variedad de culturas, por lo que predominaba el pueblo más fuerte y sometía a los más débiles. Con la conquista, se impusieron nuevas formas de vida: una nueva organización social y económica, distintas costumbres, diferente religión, una educación contrastante, cambio de valores, etc., los cuales fueron aplicados rigurosamente incluso por la fuerza, dando lugar a una conjunción de culturas que hicieron del mexicano algo diferente y único.

En dicha conquista, los españoles inculcaron a los indígenas un sentido de inferioridad étnica; los mestizos al heredarlo, desarrollaron una especie de racismo que se manifiesta en un menosprecio por los indígenas y un respeto

especial por los blancos. Es más, esto condujo a la autodenigración y a la inseguridad, las que fueron ocultadas a través del machismo y la conducta agresiva y así el mexicano huye de una realidad que no puede manejar para entrar así en un mundo de fantasías.

Con la mezcla de razas se produjo un cambio radical en la organización social, apareciendo nuevos grupos sociales: los criollos, quienes por no poder ocupar ningún puesto político, buscaron a través de la independencia alcanzar el dominio económico y político; los mestizos, que por no encontrarse dentro de una clase previamente existente, buscaron una identificación y desarrollaron un sentimiento de nacionalidad; y finalmente los indios quienes eran vistos como menores de edad y por lo tanto sobreprotegidos y discriminados.

Al plantear los criollos la separación de España, México se encontró con una realidad racial y cultural muy compleja, aunque los criollos manejaran la política y la economía, no encontraron solución al problema de establecer un sistema propio.

Con este pasado, se observa que el problema que tiene el

mexicano actualmente es el traer a sus espaldas costumbres, creencias y otro tipo de prejuicios que no lo dejan por ningún motivo, ya que los ha hecho propios como tratando de buscar o crearse un origen que piensa que no se tiene.

Santiago Ramirez dice en su estudio sobre la psicología del mexicano que " La historia del mexicano, demuestra cómo éste ha sido, a través del tiempo un "ser dominado, y en consecuencia desprovisto del espíritu de iniciativa"; y por lo tanto disminuido, acomplexado e inseguro."

Por otro lado, México como ningún otro país, intenta adquirir conciencia de su personalidad y manera de ser, por conducto de sus diversas manifestaciones: arte, pensamiento, ciencia y autobservación; todo ello se moviliza ante el temor inminente de perder la identidad. Desde hace tiempo, con muy diferentes criterios, con diversos enfoques y desde ángulos variados, el mexicano y su manera de ser se ha transformado en una preocupación substancial del propio mexicano. Lo mejor de nuestra intelectualidad se ha aproximado al problema aportando su sistema de pensamiento y su método de trabajo con el fin de conocer la base de nuestra esencia y los matices de nuestra caracterología.

Se podría pensar que la ausencia de investigaciones sistemáticas sobre el carácter nacional en México, pueda deberse al desconocimiento del valor del tema o de la utilidad práctica que pueda proporcionar su conocimiento a muchos aspectos del desarrollo nacional. Es donde las actitudes y respuestas del mexicano se encontrarían y serían muy importantes para obtener resultados.

¿Quién es el mexicano? ¿Cómo es? ¿Por qué es campo de amor y odio simultáneos? ¿Qué lo mueve? ¿Qué lo asusta? ¿Qué busca? ¿Qué anhela? ¿Qué exhibe? ¿Por qué es cómo es?.

El mexicano, según algunos autores, padece un hondo sentimiento de menor valía que se origina en su pasado colonial, su condición de raza vencida, de la inferioridad técnica de su civilización y de haberse fundado el mestizaje no por medio del amor, sino por medio de la violencia. Ahí están los orígenes de todas las virtudes y defectos. También es de naturaleza triste y, sin embargo, posee un agudo sentido del humor, el que emplea como instrumento ofensivo y defensivo en el terreno de su áspera sociabilidad.

Como resultado de que el idioma empleado por el mexicano no fue elaborado por sus antepasados indígenas, el mexicano

habla poco, en voz baja y con dificultad, empleando además muchos diminutivos. Sin embargo, cuando sobreviene el mecanismo de la supercompensación, sabe ser retórico y buen orador. Siente con exaltación el patriotismo, aunque careca de una clara conciencia de patria; en otras palabras, el patriotismo no se da en el aspecto racional, sino en el emocional, es decir, siente hondamente a su patria, pero no posee una noción clara de ella. El origen de esto, puede hallarse en la desarticulación geográfica, en el instinto de conservación de la identidad nacional y en la multiplicidad de grupos indígenas. El mexicano es poco reflexivo y poco analítico, por proceder de dos culturas. En su mayoría es desconfiado, discreto y evasivo; es orgulloso y respeta el honor, tiene que trabajar mucho, pero sueña con descansar; es cálido y sentimental, inmensamente creativo e imaginativo. Sus relaciones entre sí se guían por las tradiciones más que por los principios y por la ley; tiene una constante preocupación por la parte espiritual y emocional de su vida; esto se refleja en la excesiva religiosidad y en la formalidad de la conducta. Puede enfrentar los problemas siempre y cuando sus necesidades estén satisfechas.

El mexicano toma más en cuenta lo que es, que lo que hace, trabaja para vivir y no a la inversa, además la puntualidad y organización no tiene sentido e incluso parece

poco valiosa; lo grosero es llegar a tiempo. Le interesa la imagen del éxito, no los logros obtenidos, y por la necesidad de hacerse valer de afirmar su posición, hacen que pueda ser erudito, magnífico pintor, espléndido cómico, hombre suave y profundo.

El mexicano no considera que el pasado esté muerto; pero el futuro se contempla con fatalismo y por ello la planeación es un fenómeno anormal. Como piensa que los acontecimientos futuros están predeterminados, no encuentra razón para disciplinarse con una rutina, prefiere aprovechar la oportunidad en el momento y enfrentar las consecuencias después. Si el pasado está seguro, el presente se puede improvisar y el futuro vendrá por sí mismo.

Con los países ocurre lo mismo que con los individuos: algunos piensan en las desgracias pasadas, otros superan los reveses y nunca miran hacia atrás. México y los mexicanos parecen incapaces de desligarse de un pasado al cual siguen perteneciendo. Como prefieren mirar hacia atrás, tienen mucho material que contemplar; en la historia de México, como se percibe hoy, radica el pasado que oscurece el presente y continúa conformando el futuro.

El mexicano tiene características muy peculiares y en nuestra opinión, muy distintas a individuos de otros países; es muy ingenioso, muchas veces sin contar con elementos necesarios, consigue obtener el resultado que el desea, también utiliza este ingenio para dejar de realizar actividades que no desea llevar a cabo. Consideramos que para el mexicano es de gran importancia el pertenecer a un grupo social y además es importante el ser reconocido, admirado y respetado en estos grupos sociales. En cuanto a la historia, podrá esclarecer el origen de muchos de sus fantasmas, pero no los disipará. Sólo él puede enfrentarlos. O dicho de otro modo: la historia ayuda a comprender ciertos rasgos de su carácter, a condición de que sea capaz de aislarlos y denunciarlos previamente. El es el único que puede contestar a las preguntas que le hacen la realidad y su propio ser.

Ahora bien, no se logró una encuesta formal como la de los ejecutivos, pero hablando informalmente con diversos trabajadores de distintas compañías, sienten inquietud, saben que se avecinan tiempos de cambio en México; aunque no están bien informados sobre todo lo acontecido ante la firma del ALC, afirman que podremos salir adelante sobre todo si la empresa donde laboran los sigue tomando en cuenta, si hay estímulos y diversas actividades de integración empresa-trabajador.

Por lo tanto, en base a lo anterior, se infiere que el trabajador mexicano tiene potencial para desarrollar su ingenio, creatividad, imaginación, etc., para enfrentar los cambios que se están dando actualmente y que estos aspectos lo ayudarán para que sobresalga. En cuanto a sus defectos éstos podrán ser modificados en la medida que se tomen las estrategias adecuadas a las necesidades de cada organización empresarial.

En base a lo que se a venido presentando, a continuación se enumerarán algunas estrategias que se consideran importantes y factibles de aplicarse en la empresa mexicana, y así ésta pueda hacer frente a su competencia.

**ESTRATEGIAS PARA LOGRAR
LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA MEXICANA
ANTE EL ALC**

PLANEACION ESTRATEGICA

Planear, es sin duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cuál se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia de los países y la rapidez con que ésta observa el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cuál se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla diseñando escenarios de los cuáles se busca finalmente obtener el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación, no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.

Para México, la relevancia de la planeación estratégica y un mejoramiento de la calidad es todavía mayor, si se toma en cuenta la urgente necesidad de competir y estar a la par en cuanto a calidad y servicio con un número creciente de productos, además, permita obtener las divisas indispensables para financiar y tener un desarrollo. Puede afirmarse que alcanzar éste objetivo no es una opción para nuestra economía, sino un imperativo que las circunstancias le han impuesto.

No obstante, debe reconocerse que una calidad superior no se obtiene repentinamente, ni tampoco se logra por el simple hecho de exponerse a la competencia internacional. Es preciso que exista convicción de su importancia, y se cuente con un método y una organización que aseguren convertir éste propósito en realidad concreta.

La planeación estratégica es un método que observa una serie de causas y efectos durante un tiempo, busca las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro e identifica sistemáticamente las fuerzas y debilidades que surgen en el sistema productivo nacional, las cuáles combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que las empresas tomen mejores decisiones aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas que el medio ambiente les impone.

De lo anterior, la planeación estratégica tiene las siguientes características:

- Ayudar a que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
- Exigir al director que formule y conteste preguntas clave para su compañía y a las cuáles, debería prestar su atención.
- Evitar la suboptimización de partes del sistema a costa del trabajo, como manera efectiva de considerar a un negocio como un sistema.
- Estimular el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuáles a su vez son factores muy importantes para la motivación de las personas.
- Proporcionar una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
- Proporcionar una base para medir el desempeño de la misma y sus principales partes integrantes.
- Señalar a la dirección los asuntos claves y dé ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
- Ayudar a capacitar a los directivos como

directores y contribuye a frenar eventos desconocidos.

- Proporcionar la oportunidad para que la gente que integra una organización contribuya con sus talentos en el proceso de la toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción único.

Por otra parte la planeación estratégica tiene algunas limitaciones por ejemplo:

- Los pronósticos en los cuales se basan, pueden tener variación por acontecimientos no considerados.
- La resistencia interna a adoptarla puede reducir la eficacia.
- No puede sacar de una crisis a una empresa a corto plazo.

En conclusión la planeación estratégica no garantiza el éxito total pero es una herramienta valiosa que puede mejorar el funcionamiento de la empresa.

Para asegurar su resultado positivo será necesario

adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada una.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con la definición del problema, se establecen alternativas de decisión, se imponen metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación y así obtener el objetivo deseado.

Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Por ello, es fundamental tener claros tanto la misión como los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado.

Planear requiere del trabajo en equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hacen necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que

involucra un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades.

Para que realmente exista un compromiso de planear y un cambio trascendental en la empresa, debe tener como principal promotor al director general, quien debe estar perfectamente convencido de los alcances de la planeación estratégica, lo cual le exige involucrarse de manera profunda en todo el proceso de cambio. Sin embargo, para que el director pueda actuar como un eficaz agente de cambio, deberá reconocer sus carencias. Por lo que, al igual que el resto de sus compañeros, habrá de integrarse a un proceso de desarrollo personal y de capacitación. Por lo tanto el director general lo que debe hacer es transmitir a su grupo gerencial sus impresiones, comunicar su percepción de las cosas, marcar el énfasis, priorizar los problemas.

De otra manera, esto sería un esfuerzo incompleto si no se repitiera a cada nivel, por lo que es necesario que otros grupos transmitan de la misma forma sus conocimientos y sus experiencias de acuerdo a su responsabilidad específica dentro de la organización. Con todo esto se debe buscar que se incorpore en la cultura de la empresa el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características.

Antes de mencionar el proceso de planeación es necesario conocer algunos de los factores que influyen y que se deben tomar en cuenta en el diseño de un sistema de planeación, entre éstos tenemos los siguientes:

- I. Medio ambiente del sistema productivo.
- II. El tamaño de una empresa.
- III. El estilo de administración.
- IV. Relaciones laborales (Relación con el sindicato).
- V. Nivel de productividad de la empresa (operación).

A continuación se presenta un modelo de planeación el cual es un proceso metodológico que permite adecuarse a las características y conveniencias particulares de cualquier empresa.

P L A N E A C I O N E S T R A T E G I C A .		
D E S C R I P C I O N .		
D I A G N O S T I C O	F O R M U L A C I O N .	E J E C U C I O N
<p>1.- Definir el problema (Encontrar y definir el objetivo).</p> <p>2. Diagnóstico (Fuerza y debilidades; oportunidades y amenaza).</p> <p>3. Búsqueda de alternativas de solución (Hipótesis).</p>	<p>4. Planteamiento de estrategias.</p> <p>5. Establecimiento de metas (objetivo).</p> <p>6. Plan de acción.</p>	<p>7. Implantación.</p> <p>8. Revisión periódica.</p> <p>9. Ajustes de desviaciones.</p> <p>10. Retroalimentación hasta llegar al objeto.</p>

Como se puede observar, del diagrama se tienen tres etapas principales que son el diagnóstico, la formulación y ejecución.

DIAGNOSTICO ---> El análisis de cada uno de estos puntos permite definir, cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para el periodo analizado y la estrategia para alcanzarlos. El análisis de la situación actual se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir el proceso de planeación estratégica.

Primero ---> No hay una manera única para realizar este análisis; en algunas compañías es bastante amplio y completo, mientras que en otras, el proceso es más bien complejo y sin estructura.

Segundo ---> El alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio que son: producción, mercados, finanzas, competencia y dirección.

Tercero ----> El análisis de la situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación.

En la búsqueda de los objetivos éstos deben tener las siguientes características: lo más concretos posibles, adecuados, mesurables, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y entendibles. Por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas del seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear. Es útil enfatizar, que por más sofisticada y acertada que sea la metodología utilizada para planear, se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

En este sentido los problemas a confrontar pueden dividirse en dos grupos: vitales y triviales. Los primeros, para efectos de la planeación, son aquellos que ponen en riesgo la supervivencia de la organización. Desde

luego, que para detectarlos no es necesario un proceso de planeación como el que se está describiendo, la ventaja de incorporar su solución a dicho proceso, es que formará parte de una estrategia a mediano y largo plazo lo que garantiza la coherencia y consistencia respecto a otros objetivos y acciones. En otras palabras, lo que pretende subrayarse es la importancia de un enfoque integral, que permita maximizar la eficiencia del esfuerzo que se realice. Los problemas triviales son aquellos que afectan la buena marcha la empresa, pero que no ponen en riesgo su supervivencia. Esto no quiere decir que su importancia sea mínima; lo que se desea señalar es su relatividad, puesto que depende de la existencia e intensidad de los anteriores. Cada empresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente. No existe un formato patrón para este análisis de situación, variará de empresa a empresa.

Dicho análisis debe centrarse en elementos cuantitativos y cualitativos siendo estos últimos de gran importancia, y a menudo su relevancia será producto de intuición, la

cuál debe servir para discernir, cuáles son los factores a tomar en consideración para alcanzar tales fines, evitando así un exceso de información inútil en su mayor parte.

Analizar nuestros escenarios es sin duda un ejercicio revelador, puesto que con ellos podemos empezar a trazar ciertos objetivos, sin embargo, lanzarse a su logro sin haber hecho antes un diagnóstico, nos puede conducir al fracaso. Todo diagnóstico tiene una vigilancia limitada, puesto que la realidad se modifica a diario, tanto en sus aspectos internos como externos, de ahí viene la necesidad de replantear y tener así un mecanismo de constante actualización.

Uno de los principales objetivos de la búsqueda consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tiene un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

FORMULACION ---> Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él, tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente la dirección de la empresa y cómo operará el sis--

tema, añadiendo que siempre se hagan todas las indicaciones por escrito y así no habrá confusiones.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básico para la planeación en una empresa. Por otra parte, es importante fijarse un horizonte de planeación el cuál variará de acuerdo a las circunstancias de cada empresa y a la rama industrial a la que pertenezca y a la ideología y cultura de cada país. El aspecto fundamental no es tanto el lapso que se establezca, sino mantener un concepto de planeación flexible que permita adecuarse oportunamente al cambio de escenarios.

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es el formular las estrategias maestras y de programa, entendiendo por estrategia al conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y el periodo para medir los avances. También este punto del

proceso de la planeación se dedica a los fines más importantes y fundamentales buscados por una empresa y los medios principales para lograrlos. Entre éstos tenemos: utilidades, gastos, producción, mercado-técnica, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidad tecnológica, mejoramiento del producto, investigación y desarrollo, actividades políticas, entre otros.

En cada organización existe un conjunto de metas. La base de operación de ésta es la formulación de los propósitos básicos y las misiones de la empresa. Específicamente, estos dos últimos son una importante misión de la dirección.

Los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información: La manera en la cuál la dirección integra la planeación estratégica, las misiones y filosofías de la empresa, etc. El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. Los planes de acción actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo. Una vez que los planes de acción son elaborados deben ser implantados,

este proceso cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control.

EJECUCION ---> Existen varios tipos de sistemas de control para implantar planes. Entre éstos están los que se refieren al establecimiento de normas de desempeño, a la evaluación de este desempeño en vista de estas normas y a la toma de decisiones para corregir divergencias de las normas. Para esto debe existir el apoyo del directivo, la estructura organizacional de la empresa debe estar bien definida, el sistema presupuestal debe planificarse e integrarse en el plan estratégico, la responsabilidad para el sistema presupuestal debe establecerse y comprenderse ya que los presupuestos deberán servir para la toma de decisiones, sin sustituir el criterio directivo. De lo anterior se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas: Planeación, Coordinación y Control. Los planes deben ser revisados y evaluados. La información debe fluir por todo el proceso de planeación. Por supuesto que este flujo difiere dependiendo

de la parte del proceso a la que sirve y del sistema de información.

Por último, retroalimentar es la única forma de aprender a planear, puesto que en forma elemental es un proceso de acierto y error, analiza éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para de ahí hacer los ajustes necesarios y volver a planear; así mismo, significa la posibilidad de mantener en el tiempo la coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y conjunto de objetivos. Este hecho es fundamental, pues el logro de éstos últimos, por sus alcances, no es cuestión inmediata, sino que requiere de una gran tenacidad aplicada en un plazo relativamente largo.

Concluyendo, la planeación estratégica no es una receta universal que se deba seguir al pie de la letra, sino que cada empresa debe adecuarla y desarrollar su propia manera de planear mediante un inevitable proceso de aprendizaje que confronte periódicamente aquello que se previó con lo que se consiguió.

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

En un mercado mundial caracterizado por agudas tendencias recesivas y feroz competencia, las empresas han adoptado políticas de innovación tecnológica que comprenden tanto la introducción de técnicas de automatización de procesos industriales, incluso actividades de diseño y planeación, hasta procedimientos de organización intra e interindustrial. Tal es el significado de la creciente difusión de los sistemas de manufactura "Just In Time" y "Total Quality Control".

La revolución tecnológica que se desarrolla a nivel mundial hace cada vez más popular el vocablo "tecnología". La industria mexicana, bajo los reclamos urgentes del ajuste económico que viene sufriendo desde 1982, empezó también a deliberar sobre las necesidades de un proceso de

modernización tecnológica. En algunas ramas industriales el ajuste de mercado y la operación de políticas de reestructuración dieron lugar al inicio de cambios importantes en términos organizativos, financieros, mercadotécnicos y tecnológicos.

La aceleración del proceso de liberación comercial ha precipitado los hechos y la entrada de la competencia externa al mercado doméstico mexicano, parece señalar que las condiciones de reestructuración tecnológica de la industria nacional serán extremadamente difíciles, dado que es necesario ajustar a ritmos acelerados los estándares de costos y calidad a los promedios internacionales, tal y como lo dicta la velocidad de la apertura comercial y la reducción de los márgenes de protección efectiva a la producción nacional.

El debate sobre políticas de reestructuración y la toma de decisiones dentro de las industrias se han visto oscurecidas por un pobre conocimiento de las condiciones bajo las cuales funciona el mercado mundial de tecnología.

No obstante para evaluar adecuadamente la factibilidad de inversión en innovación tecnológica, es necesario tomar en

cuenta que no toda creación de tecnología implica descubrimientos completamente nuevos y originales. En años recientes los estudios han demostrado que, de hecho, los cambios tecnológicos paulatinos e incrementales son más importantes para el desarrollo tecnológico que los grandes saltos.

El éxito de los innovadores industriales proviene principalmente de su capacidad para capitalizar los grandes descubrimientos en términos de aplicaciones a nivel de tecnología de productos (televisores, radios y computadoras, por ejemplo); tecnología de proceso (máquinas-herramientas, de control numérico, computarizado, robótica, etc.) y tecnología de diseño, planeación y administración (paquetes de software especializados).

El acceso al conocimiento tecnológico tiene dos vías: a través de los mecanismos de mercado destacan la inversión extranjera directa, las conversiones, los contratos de licencias y la compra de maquinaria. Los estudios del fenómeno tecnológico se han centrado principalmente en estos mecanismos. En el proceso del desarrollo tecnológico de la industria mexicana estos han sido los factores fundamentales de transferencia de tecnología y operación bajo las condiciones de un mercado doméstico altamente protegido

explican el perfil tecnológico de la planta productiva nacional.

En todos los mecanismos de transferencia antes enumerados, exceptuando el último, el capital extranjero tiene un alto grado de control sobre la cantidad, calidad y uso de la tecnología. Esto se traduce en alto grado de dependencia de la industria mexicana.

Los mecanismos por fuera del mercado han sido estudiados en menor medida y hasta en años recientes se empezó a prestar atención a su importancia. Estos mecanismos comprenden el aprendizaje por exportación; la imitación tecnológica; el examen de revistas especializadas y el intercambio científico. El control de capital extranjero en estos casos es menor.

Una recapitulación sobre las necesidades de modernización de la industria mexicana a la luz del bosquejo anterior, nos permite entender cómo a pesar que la economía nacional no está en condiciones de emprender proyectos de innovación tecnológica radical, tiene la oportunidad de capitalizar conocimientos tecnológicos existentes. La estrategia de desarrollo de la industria puede y debe basarse

en métodos de cambio incrementales que partan de la adaptación de tecnologías disponibles y congruentes con las características del mercado nacional. Una adecuada estrategia de negociación acredita al máximo la capacidad de las empresas nacionales, mediante la formación de personal especializado y el acopio de información sobre el mercado de tecnología y el apoyo por parte de las instituciones de fomento en el proceso de transferencia de tecnología.

Las posibilidades de desarrollo del país dependen de la capacidad para reestructurar su base productiva. En el centro de este problema crucial para México está la cuestión tecnológica. Comprenderla y diseñar estrategias de desarrollo tecnológico eficaces, es un reto que debemos enfrentar los ingenieros para poder ser competitivos a nivel internacional.

INVESTIGACION Y DESARROLLO

Es necesario lograr el crecimiento autónomo de la planta productiva nacional, mediante el impulso del desarrollo tecnológico.

Al respecto, resulta importante conocer previamente qué sucede en el mundo contemporáneo; cuáles han sido las fuerzas

motoras de los cambios tecnológicos que arrastran consigo el poder económico, logrando con ello el predominio de algunas naciones. Esa capacidad de conocer y entender estos esquemas es el punto de partida para que nosotros podamos reaccionar en concordancia. Las ventajas relativas que nuestro país tiene en el contexto mundial nos obliga a considerar estos fenómenos como condicionantes para plantar soluciones factibles.

Sin embargo la tarea no es fácil, ya que independientemente de conocer cuales son los instrumentos y los medios que la sociedad tiene como elementos de cambio, también es necesario aclarar hacia donde queremos ir como nación, cual debe ser el rumbo a seguir y, en esa línea, precisar en cuales campos de la industria tiene vocación el país; considerando, por supuesto, que serán aquellos en que tengamos ventajas comparativas, ya sea por nuestros recursos naturales, experiencia y preparación o por aquellos aspectos que debemos crear, como son la capacidad académica y tecnológica.

Si partimos de este enfoque podremos conocer la situación actual y la deseada y, de esta forma, conformar el perfil industrial y tecnológico que queremos para el país.

La tecnología "es un paquete de conocimientos organizados de distintas clases (científicos, técnicos, empíricos, etc.) provenientes de diversas fuentes (descubrimientos científicos, otras tecnologías, libros, manuales, patentes, etc.) a través de métodos diferentes (investigación, desarrollo, espionaje, etc.) que es generado con la intención de aplicarse en la producción de bienes y servicios".

La innovación tecnológica es un proceso que consiste en conjugar oportunidades técnicas con necesidades, integrando un paquete tecnológico particular que tiene por objetivo introducir o modificar productos y procesos en el sector productivo, con su consecuente comercialización.

Aquí es conveniente destacar la presencia del laboratorio, taller, instituto o centro de investigación y desarrollo, entidad o fábrica, cuyo objetivo es copiar, asimilar, adaptar o generar tecnologías para solucionar problemas o introducir mejoras dentro de la misma línea de producción.

Muchos esfuerzos que se realizan en el campo de la innovación pueden canalizarse por sector industrial o

actividad tecnológica. Lo anterior es la idea central para constituir empresas de tecnología en países, que por sus escasos recursos o dispersión de esfuerzos, no pueden crear centros de investigación y desarrollo en cada fábrica.

Se han planteado diversas posiciones acerca del papel que debieran jugar el gobierno y las sociedades en su conjunto para estimular este tipo de unidades tecnológicas.

-- Existe una posición idealista en algunos países donde suponen que pueden salir adelante con sus propios recursos, cerrando la posibilidad de importar la tecnología externa, protegiendo a grupos de ingeniería nacionales para que sean éstos los que soporten las tareas respectivas. Esto ha traído -- consigo problemas evidentes, como son rezago en el conocimiento y en el intercambio tecnológico.

-- Por otro lado, el liberalismo, que aboga por - las fuerzas libres de la oferta y la demanda, en un mercado donde se presentan las transnacionales, no solamente como empresas individuales, sino como - grupos que asocian diversas firmas, en países en - desarrollo ya no a concursar para ganar proyectos -

para el desarrollo de industrias, sino para otorgar gratuitamente este tipo de trabajo y estar, por lo tanto, en mayor ventaja competitiva que las empresas nacionales de ingeniería. Ello, porque le favorece desde la etapa inicial de diseño orientar la adquisición de los bienes de capital que comercian y condicionar el proyecto a sus técnicas; abasto de materia y a sus relaciones comerciales.

-- Una posición nacionalista resulta del esfuerzo que la sociedad tiene que efectuar para propiciar un desarrollo tecnológico propio. Para ello, las empresas de tecnología se convierten en entes que entre otras funciones:

- a) Filtran las compras a las transnacionales evitando que nos vendan más caro; que en el país se compre innecesariamente dos o más veces la misma tecnología.
- b) Son depositarias del conocimiento, del "como hacer", dentro de cada rama industrial, con capacidad para divulgar y asesorar respecto a dicho conocimiento y no meras bibliotecas o hemerotecas de artículos técnicos de actualidad.

- c) Establecen compromisos entre productores y centros de investigación básica o contraen compromisos con las empresas productoras para desarrollar proyectos de ingeniería; tecnología de producto, de proceso e incluso estudio de mercado.
- d) Se convierten también en agentes técnicos para canalizar recursos, que en nuestra sociedad son escasos, asesorando a instituciones financieras para otorgar créditos y - estímulos.
- e) Son importantes como entidades de promoción industrial ya que al tener conocimiento del desarrollo de distintas ramas en las cuales participan, determinan qué eslabones en la cadena de producción faltan.
- f) Estos organismos también trabajan como - unidades de interacción entre tecnólogos de países desarrollados y los de éste, asimilando ordenada y sistemáticamente los conocimientos adquiridos.
- g) Procuran su asociación con productores - para exportar bienes y servicios. Asimismo,

convienen con las empresas de bienes de capital en exportar productos conjuntamente con proyectos.

Es necesario crear en nuestro país unidades al servicio de la industria; desde luego, siguiendo un crecimiento racional y con la debida justificación en función de los proyectos que atiendan. Todo esto con el propósito de efectuar actividades de enlace, coordinación y asesoría en cuanto a tecnología de proyectos concretos.

UN NUEVO CONCEPTO DE ORGANIZACION DEL TRABAJO

La administración del trabajo se fundamenta en plantear que el incremento de la productividad y el logro de la competitividad no se obtienen con el uso intensivo de la fuerza de trabajo, ni con la introducción de innovaciones tecnológicas, sino que dichos objetivos pueden lograrse en la medida en que se aplique el factor calidad. Esto supone introducir cambios en la organización, lo que permite poner en práctica los nuevos conceptos de Calidad Total.

Los cambios en la organización del trabajo deben sustentarse básicamente en los criterios de responsabilidad

compartida y de participación activa para el logro de los objetivos de la empresa. Estos criterios tienen un significado concreto y preciso, dado por una nueva distribución de roles en la administración y en la producción, y por un nuevo patrón de interacción en las relaciones de trabajo.

Sin embargo, la administración de la calidad no es sólo, o fundamentalmente, la opción por una concepción filosófica humanística y por una concepción democrática de las relaciones entre el capital y el trabajo; es también una nueva propuesta para encarar la llamada economía del tiempo, cuya preocupación básica radica en resolver cómo racionalizar los recursos de la producción, a fin de facilitar el desarrollo del sistema de producción.

Este nuevo estilo de organización que incluye a los círculos de calidad se fundamenta en el mejor aprovechamiento de los recursos, incluyendo el que hasta el momento había sido descuidado, la mente, es decir, las capacidades y habilidades intelectuales y emocionales de quienes participan en la producción. El desenvolvimiento y el desarrollo integral de dichos aspectos repercuten en la calidad de los recursos humanos y conducen al mejoramiento de todo el sistema y de todos los procesos.

Esta perspectiva supera a las que consideran a los gerentes como la cabeza que piensa y a los trabajadores como una extensión de la máquina. Plantea como premisa fundamental que el ciclo de planear-hacer-revisar-actuar no es privativo de quienes dirigen y organizan la producción, sino que compete al conjunto y a cada uno de los miembros de la organización. Frente a una jerarquización extrema en la organización empresarial, cuyo objetivo central es la ganancia, y frente a la parcialización alineante de las tareas (organizadas en base a una extrema mecanización y especialización del trabajo), la administración de la calidad propone una organización cuyos objetivos centrales son la producción adecuada al uso y a las expectativas de los consumidores, así como el logro del desarrollo y la satisfacción de la fuerza de trabajo, pues cada componente de la organización tiene la posibilidad de participar activamente en la resolución de los problemas de su área y tarea, además de recibir el entrenamiento y la capacitación necesarios para ejecutar su trabajo.

En esta perspectiva, el patrón de interacción de las relaciones laborales se sustenta en una línea de autoridad vertical, pero mediada por un vínculo de colaboración y respeto mutuo, así como de reconocimiento al esfuerzo común. Según la propuesta original, la participación es voluntaria,

en tanto que cada componente de la empresa esta consustanciado con los objetivos de la organización y recibe los beneficios del mejoramiento continuo de la calidad.

En el contexto del patrón de interacción mencionado, la administración por y para la calidad propone la siguiente distribución de funciones:

- A los inversionistas y accionistas les compete no presionar por dividendos a corto plazo, sino solidarizarse con la misión de la calidad.
- A la gerencia y a la administración corresponde fijar las políticas de la organización, fundadas en un consistente propósito de calidad, así como apoyar y promover su aplicación.
- A los trabajadores les corresponde solidarizarse con los objetivos de la empresa y promover la mejora continua en el desarrollo de las tareas que son de su responsabilidad.

GUIA DE ACCION PARA MEJORAR LA CALIDAD

La mejora continua de la calidad, es una responsabilidad para el desarrollo de una nueva cultura de excelencia competitiva, que implica el conocimiento de valores, estrategias y tecnologías que nos lleven a un compromiso de cambio de actitudes, progreso y desarrollo.

Por lo que se considera de gran utilidad la siguiente guía para la acción de mejorar la calidad:

1. En nuestras empresas, instituciones o en forma personal, se debe crear y determinar a nivel directivo un compromiso con:

Nuestra misión y propósitos, valores, principios, estrategias y logros a obtener.

Se debe de manifestar la estrategia competitiva de permanencia en el mercado, conjuntamente con las estrategias financieras, tecnológicas, manufactureras o de servicio, de diseño y construcción, de capacitación y desarrollo, así como la estrategia enfocada a la generación y mantenimiento del empleo.

2. Adquirir los valores, principios y estrategias de esta nueva cultura de excelencia competitiva de calidad, teniendo un organismo, o comité, de mejoramiento de la calidad que enfaticas la prevención y no la corrección.
3. Tener sistemas y procedimientos que nos permitan cuantificar el nivel de calidad de diseño, concordancia y desempeño de nuestros productos, servicios, métodos, procesos y sistemas de trabajo.
4. Evaluar los costos de la calidad y del incumplimiento de ésta.
5. Determinar las oportunidades de cambio, progreso y desarrollo, clarificando urgencias, importancias y determinando prioridades.
6. Instruir en métodos y técnicas estadísticas, creativas y participativas de análisis y solución de problemas y oportunidades de cambio, progreso y desarrollo.
7. Establecer organismos de información a nivel mundial sobre estrategias, acciones, tecnologías y métodos que mejoren la calidad y nos permitan conocer el grado de competitividad de nuestros

productos, servicios, métodos y sistemas de trabajo comparados con la competencia internacional.

8. Desarrollar supervisores responsables con conocimiento y apego a las especificaciones y leyes de nuestros "clientes" que tengan capacidad de ahorro de recursos humanos, materiales, económicos, energéticos y de información, para poder generar inversión.
9. Aprender a trabajar en equipos con orden, limpieza, puntualidad, oportunidad y respeto a la opinión de los demás en forma eficaz, eficiente, efectiva y ética que nos de productividad, calidad y excelencia competitiva.
10. Fijar logros y propósitos eliminando normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas, haciendo énfasis en mejorar, teniendo presente que: "siempre hay un método mejor".
11. Eliminar las causas de error, temor e ignorancia, fomentando la honradez y eliminando la mala intención, evitando el querer pasarnos de "listos".
12. Propiciar climas de trabajo que mejoren la

autoestima, la creatividad, el orgullo y el amor por nuestro trabajo, reconociendo los méritos, logros y progresos e impulsando el espíritu emprendedor, la mente triunfadora y el éxito.

13. Tener un programa de entrenamiento, capacitación, desarrollo y educación continua en la calidad, productividad y competitividad, que fomente el desarrollo y el espíritu de superación constante.
14. Tener una estructura que impulse los trece puntos anteriores diariamente.

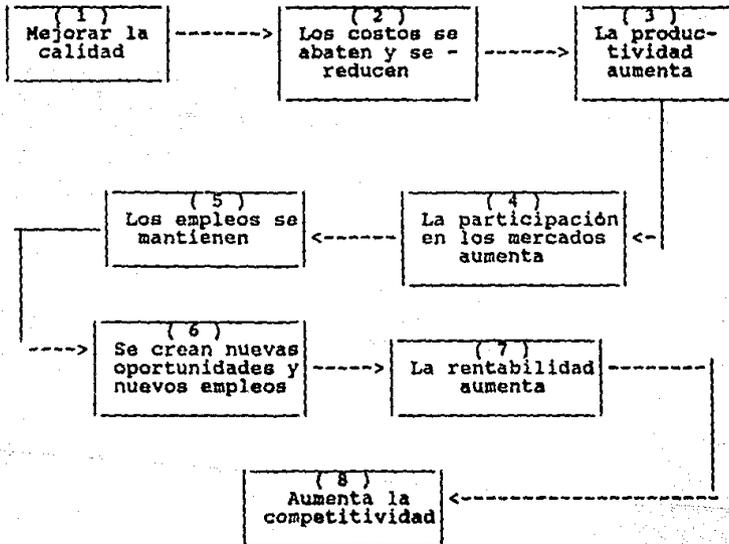
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Tradicionalmente en Occidente (Continente Americano y Europeo), se ha considerado que los términos calidad y productividad nada tiene que ver entre sí; aún más, en una gran mayoría de casos se llegan a considerar hasta antagónicos, enemigos e incompatibles; la administración occidental estaba orientada fundamentalmente hacia la productividad porque se creía era la causa de obtener buenos resultados (rentabilidad) financieros.

El doctor W. Edwards Deming, a través de su reacción en

cadena que presentó en 1950 a la administración japonesa, acabó con todos estos mitos que aún (para detrimento de nuestra competitividad) siguen vigentes en Occidente.

La reacción en cadena de Deming, sigue una lógica de sentido común que establece:



Como se observa aquí, la causa, raíz y origen es la calidad y todo lo demás se va dando como efecto, reacción o resultado.

El origen de todos los problemas es la no claridad de conceptos en Occidente, se confunde calidad con fineza, con calidad de diseño y como consecuencia se concluye erróneamente que la calidad cuesta; a diferencia de Phil Crosby, no se cree que la calidad sea gratis, lo que si se garantiza es que la no calidad o sinónimo de desperdicio lo sea, esto está íntimamente relacionado con:

-- El no conocer el deber ser de los procesos o productos.

-- El no saber las cosas correctas a la primera vez.

Cuesta tanto, que es la razón de la quiebra por no competitividad de las compañías o de los países, lo cual origina todas las características que personifican una crisis traducida en: desempleo, inseguridad social, pérdida de soberanía e independencia nacional.

La productividad entonces es una consecuencia de hacer las cosas correctamente a la primera vez, de no desperdiciar los insumos de un proceso, por ejemplo: materias primas y

materiales, horas-hombre, horas-máquina, energéticos (kw-hr o kcal-hr).

El doctor Deming dice que el problema es de la administración, la cuál debe reeducarse y aclarar conceptos. Podremos andar pregonando, investigando y buscando la productividad y no encontrarla, por no entender que ésta es consecuencia, efecto o resultado de la causa o acción: CALIDAD.

En consecuencia, uno de los problemas principales a resolver es el problema de la calidad.

Todos los autores coinciden en señalar que una gran parte de las empresas son administrativas con un concepto de calidad y de control de calidad equivocados, y que en la mentalidad empresarial y en la de los trabajadores no existe el hábito y el propósito de trabajar con y para la calidad.

En general se trabaja bajo los supuestos de que:

- La calidad es costosa.
- La calidad es intangible.
- La calidad es sólo cumplimiento de especificaciones.

- Se carece de calidad porque los dirigentes empresariales, sociales y políticos tienen la opinión de que errar es humano y admiten niveles aceptables de error.
- Se dedica más tiempo a encontrar y a corregir errores que a prevenirlos.
- Se predica la rentabilidad y la productividad, pero se ignoran los efectos negativos de no atender la calidad.

El empresario occidental garantiza la competitividad de sus productos a través del precio, fijando metas netamente cuantitativas para la administración de la empresa. Su interés fundamental recae en la cantidad y no en la calidad.

Según Jurán, el marco de operaciones descrito fue útil en la medida en que se operaba en mercados cautivos, abusando de la tecnología y del uso intensivo de la fuerza de trabajo. Sin embargo, en el momento en que las tendencias del mercado cambian, de una competencia por precio a una competencia por calidad, el problema ya no radica en incrementar la productividad sino en mejorar la calidad.

EL NUEVO CONCEPTO DE CALIDAD

Mejorar la calidad implica operar con un concepto sobre calidad y control de calidad radicalmente opuesto al tradicional. Se propone el grupo de conceptos que se enumeran y describen a continuación.

1. Calidad para lograr la satisfacción del cliente.

Significa que la calidad es fundamentalmente la adecuación de productos y servicios a las expectativas del usuario; de aquí que el consumidor sea un componente básico en la especificación de la calidad. De acuerdo con este concepto, el cumplimiento de especificaciones, como se entiende tradicionalmente, es sólo uno de los aspectos de la calidad, ya que las especificaciones deberán complementarse con base en la identificación previa de las necesidades del usuario.

Deming propone que la calidad debe ser medida por la interacción entre tres elementos: el producto mismo, el cliente y la forma de usar el producto. El servicio y el cliente son aspectos significativos en esta concepción. El cliente no es sólo el consumidor final, sino todos los que forman parte de la cadena establecida de producción, administración y consumo. Por lo tanto, el interior de la empresa se debe operar considerando las diferentes áreas que la componen con

la idea de cadena de clientes.

2. La calidad es gratis. Esta característica de la calidad se identifica por Crosby, Deming y Juran. En relación al costo de la no-calidad, la baja calidad significa altos costos y la pérdida de posición competitiva. El argumento central es que cuando se terminan de integrar los gastos clásicos de inspección y reproceso, con costos menos visibles como los gastos debidos a errores de surtido, reembarque, cobranza, accidentes, devoluciones, reclamaciones, etc., el costo de la no-calidad suele aproximarse al 20 % del valor de las ventas.

3. La calidad se construye. Este concepto considera que la calidad no sólo radica en hacer las cosas bien desde la primera vez, sino que debe instrumentarse un sistema de mejora continua.

Según Deming, la administración de la calidad no debe ser entendida como una función delegada a un sector a un sector específico de la empresa, sino considerada como un propósito compartido por los miembros de la organización y en particular permanente. Juran señala que de acuerdo a la experiencia japonesa, la calidad es hábito de mejora.

instituido como tal en la dinámica de la empresa.

4. La calidad es calidad del sistema y responsabilidad compartida. Tanto Deming como Juran indican que existen causas comunes y causas especiales que afectan la calidad. Las primeras competen al sistema y por tanto responsabilidad de la administración; las segundas son las que se producen en operaciones específicas, y su eliminación es responsabilidad de quienes están conectados directamente con la operación. Deming propone para el funcionamiento del sistema:

- Impulsar el mejoramiento de la calidad, como estrategia global y a nivel nacional.
- Una firme integración entre administradores y obreros, sin presiones de accionistas por dividendos a corto plazo.

La distribución de responsabilidades en el sistema queda establecida como sigue:

- El gerente de planta y toda la gente de producción son responsables de la administración de la calidad.

-- La gerencia es responsable de dirigir y coordinar la planeación de la calidad en productos y servicios.

-- El consumidor es quien evalúa productos y servicios, y su opinión debe integrarse al sistema.

5. La calidad es calidad de vida. La calidad propicia el despliegue de habilidades y capacidades, promueve la creatividad y, consecuentemente, el logro de la satisfacción personal; implica mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo, así como las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto.

La calidad de vida se plantea en relación a aspectos como:

- Salarios justos.
- Estabilidad en el empleo.
- Motivación.
- Buen liderazgo
- Superación.

Que de como resultado un bienestar a nivel social.

LIDERAZGO Y MOTIVACION

Ante las estrategias mencionadas anteriormente, se hace necesario hablar de liderazgo y motivación, por la razón de que algunas personas deben ser las encargadas de dirigir esas estrategias tanto a nivel directivo como a nivel trabajador.

Etimológicamente, liderazgo (del inglés " to lead ") se relaciona con conducción, dirección o mando.

Pero el uso difundido de esta palabra en el campo empresarial ha tenido lugar con acepciones diversas: Una, de sentido amplio, identifica liderazgo con gobierno o mando, casi a cualquier nivel.

El arte del liderazgo, es el de " liberar a las personas

para que hagan lo que de ellas se requiere, en la forma más efectiva y humana posible ". Así, el líder es el " servidor " de sus seguidores en el sentido de que aparta los obstáculos que les impiden realizar sus trabajos. En pocas palabras el líder verdadero capacita a sus seguidores para que realicen todo su potencial. Es fundamental que los líderes respalden el concepto de la persona. Esto comienza con la comprensión de la diversidad de los dones, talentos y aptitudes de los demás.

Comprender y aceptar la diversidad nos permite ver que cada uno de nosotros es alguien necesario. También nos capacita para aceptar los aciertos de los demás, en admitir que no podemos saber o hacerlo todo.

Cuando pensamos en los líderes y en la gran variedad de cualidades que la gente aporta a las corporaciones e instituciones, nos damos cuenta de que el arte del liderazgo reside en abrillantar, liberar y capacitar los dones de las personas, el líder es aquella persona que tiene la responsabilidad de hacer que sus subordinados comprendan que el trabajo debe y puede ser productivo y gratificante, significativo y conducente a la madurez, enriquecedor, que el trabajo es uno de nuestros más grandes privilegios.

CUALIDADES DEL LIDERAZGO

Es necesario que haya líderes que, posean la pericia, la habilidad y la actitud adecuadas que les permitan desempeñar con éxito las responsabilidades propias de su cargo. Estos líderes deben esforzarse por adquirir cuanto antes ciertas cualidades básicas, han de disponer asimismo de oportunidades para que tales cualidades maduren.

La empresa mexicana ante esta perspectiva de cambio debe contar con líderes que posean, entre otras, las siguientes cualidades esenciales, en las que la experiencia los hará maestros.

Lealtad -----> Ante todo, el líder tiene que ser leal. Estar en desacuerdo no significa necesariamente deslealtad. Cualquier empleado que, por el bien de la empresa, se muestre en desacuerdo, debe ser escuchado. En aquellos casos en que las acciones y las actitudes desleales no puedan ser corregidas, será preciso no andar con contemplaciones y deshacernos de aquellos que sólo sirven para minar nuestra causa.

Valor -----> Los líderes que dirigen la empresa deben ser valientes. Deben desconocer el miedo y tener la entereza imprescindible para cumplir las misiones que le son encomendadas, así como la valentía de aceptar los riesgos del liderazgo. No deben retroceder ante los obstáculos, ni acobardarse o desconcertarse ante la adversidad. El papel de un líder implica periodos de soledad, desesperación, e igualmente sentirse objeto de burla o rechazo. Los líderes deben ser pacientes en el cumplimiento de su tareas; deben tener el valor de actuar con confianza y superarse en tiempos de incertidumbre o peligro, lo mismo que en épocas de prosperidad.

Deseo -----> Pocos empresarios serán capaces de mantenerse como jefes si no les guía un firme deseo personal, un afán por influir en las personas, los procesos y los métodos de trabajo.

Resistencia**emocional**

-----> En la escala del liderazgo, cada nuevo peldaño exige un mayor control sobre las emociones y riesgos que ello implica. Todo líder cualquiera que sea el nivel que ocupe, debe poseer la fuerza necesaria para recobrase con rapidez si surge alguna contrariedad, para rehacerse y llevar adelante las responsabilidades de su cargo sin perder su sangre fría y su claridad de visión. Todo líder ha de poseer la resistencia emocional necesaria para perseverar aunque tenga que enfrentarse a las circunstancias aparentemente más difíciles.

Resistencia**física**

-----> Toda empresa debe tener líderes que sean capaces de soportar las exigencias físicas que implique el trabajo. Un verdadero líder no puede dirigir desde su lecho. El líder debe tener un cuerpo vigoroso, con el fin de poder soportar la carga de la empresa.

Comprensión -----> Los líderes deben saber, aprender y entender los valores de otras empresas. No deben, sin embargo, confundir la comprensión con la simpatía, ya que ésta podría conducir a una imprudente compasión, en tiempos en los que, ante todo, hay que perseguir el bien de la empresa mediante la competencia.

Anticipación -----> Por medio de la observación y de los instintos agudizados por la experiencia, los líderes deben anticipar pensamientos, acciones y consecuencias.

Oportunidad -----> Para los actos del liderazgo es esencial la oportunidad en los consejos y en las acciones. El líder debe saber con quién está tratando, sus motivos, reacciones, prioridades y ambiciones es algo que le proporcionará elementos de juicio incluso para el negocio o toma de decisiones más sencillas.

Espíritu de
victoria

-----> El deseo intrínseco de ganar constituye una cualidad esencial del liderazgo. No es necesario ganar siempre; sin embargo es preciso ganar las contiendas importantes. Los líderes deben darse cuenta de que la competencia es fuerte y no puede ser tomada a la ligera.

Seguridad en
sí mismo

-----> Aquellos que dan muestra de carecer de confianza en sí mismos, en el desempeño de las funciones de liderazgo, darán prueba ante sus subordinados, iguales y superiores de que tales funciones quedan muy por encima de sus posibilidades. Se convierten, por tanto, en líderes débiles e inútiles.

Tacto

-----> Aprender a calibrar las acciones personales y las de los subordinados es fundamental para el liderazgo.

Responsabilidad ----> Los líderes sólo son necesarios cuando alguien tiene que encargarse de juzgar cuáles son las acciones que conviene llevar a cabo y cómo hacerlo. El líder deberá rodearse por gente que acepte la responsabilidad de sus actos.

Credibilidad -----> Los líderes tienen que ser dignos de credibilidad. Amigos y enemigos han de creer tanto en sus palabras como en sus acciones. Los líderes deben demostrar palpablemente que poseen inteligencia e integridad para proporcionar información correcta. Aquellos líderes que carezcan de credibilidad no conseguirán obtener la adecuada influencia, por lo tanto, no serán dignos de confianza.

Tenacidad -----> La cualidad de no cejar en el empeño de cumplir los cometidos que le hayan sido asignados, es una cualidad deseable y esencial de todo líder. El débil sólo persevera cuando las cosas marchan bien. El fuerte persevera y sigue adelante sin que en él hagan

mella el desaliento, la decepción e incluso el abandono en que pudieran dejarse los suyos. La perseverancia es a menudo la clave para cumplimiento de misiones difíciles para arrastrar situaciones de auténtico riesgo.

Fiabilidad -----> Si el líder es una persona en quien no se puede confiar en cualquier tipo de situaciones, es decir, si su responsabilidad y desempeño no lo realiza de manera continua y confiable, es necesario relevarle del puesto. Los líderes deben darse cuenta de que toda la organización confía en su habilidad para guiarla, por lo tanto deberán sentirse orgullosos de que les haya sido encomendada tal responsabilidad.

Organización -----> Los líderes han de poseer las cualidades esenciales de organización y control. Tienen que actuar de una forma que inspire confianza y lealtad. No hay que engañar a los subordinados; por el contrario, éstos han de ser guiados,

preparados y recompensados por sus actos. El castigo debe ser considerado como último recurso, y ser aplicado sólo cuando hayan fracasado todos los demás intentos encaminados a meter en cintura al rebelde. Es necesario que el líder tenga siempre en mente que sin un rebaño no puede haber pastor, al igual que sin subordinados, no pueden haber líderes, de tal manera que controlen los intereses y el bienestar de los subordinados, así como los propósitos que estos sirven.

El desarrollo de estas cualidades de liderazgo únicamente exige tiempo, estudio y experiencia. Es muy importante recordar que sin pagar el precio, ya sea éste alto o bajo, nadie puede llegar a estar preparado para dirigir a los demás.

Solo contando con líderes que posean estas cualidades de liderazgo podrá nuestra nación convertirse en un país que pueda competir verdaderamente con el exterior.

RESPONSABILIDADES DEL LIDER

En general las empresas se levantan y caen al tenor de la energía de sus líderes y de la habilidad con que éstos desempeñen las responsabilidades de su cargo, buscando ante todo el bienestar de la organización.

- Los líderes son responsables de crear la atmósfera en la que ejercen sus funciones. Esta atmósfera puede tener periodos de cambio de acuerdo a los requerimientos de la organización.
- Los líderes establecen con sus propios actos, no con palabras, la moral, la integridad y el sentido de la justicia de sus subordinados. No se puede decir una cosa y hacer otra.
- Los líderes deben establecer un elevado espíritu de mutua confianza entre los subordinados, iguales y superiores.
- Los líderes deben confiar en el constante perfeccionamiento de sus subordinados, basados en nuevos conocimientos y experiencias que les son dadas por medio del adiestramiento y capacitación.

- Los líderes deben impulsar la creatividad, la libertad de acción e innovación entre sus subordinados, en la medida en que estos esfuerzos estén en consonancia con las metas de la organización.

- Los líderes deben señalar el camino a los subordinados sin consentir que vayan de un lado para otro sin un propósito fijo.

- Los líderes deben conocer y aprender las responsabilidades de su cargo, porque si las desconocen no pueden cumplir sus obligaciones.

- Los líderes deben enseñar claramente a los subordinados qué es lo que se espera de ellos. De otra forma, es muy probable que hagan algo inesperado.

- Los líderes deben realizar inspecciones frecuentes a los subordinados, con el fin de comprobar si lo que se ha hecho está en armonía con lo que se esperaba conseguir.

- Los líderes no deben hacer mal uso del poder.

- Los líderes deben sacrificarse sin vacilar por el bien de la empresa.

- En los líderes, la convicción del cumplimiento de su deber tiene que prevalecer sobre cualquier otra ambición. Deben entender que el éxito es el resultado de haber trabajado con ahinco.

EL ARTE DE DELEGAR

Como líder no es posible supervisar todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo en la empresa y de lo que realizan cada uno de sus trabajadores. Es necesario la lealtad inquebrantable de supervisores y jefes dignos de confianza en quienes poder delegar ciertas responsabilidades. Deben confiar a sus subordinados responsabilidades que se consideren adecuadas a su cargo.

Es importante tomar en cuenta el arte de la delegación, ya que es fundamental para el éxito del líder y de la empresa. (para el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo).

- Los líderes jamás deben delegar responsabilidades que exijan su directa atención.
- Aquellas acciones que no requieran la intervención

directa de un líder podrán ser delegadas en aquél a quien se considere más capacitado para llevar la tarea a feliz término.

-- Los líderes inteligentes han de responsabilizar a sus subordinados en las misiones que se han delegado en ellos.

-- Debe comprender que no puede él solo desempeñar todas las responsabilidades de la organización.

-- Un líder se rodeará de subordinados entre quienes se sienta a gusto para delegar en ellos el cumplimiento de determinadas misiones. En caso contrario, se verá obligado a cargar con sus obligaciones y las de los demás.

-- Un líder nunca debe castigar a un subordinado que ha fallado, si éste ha dado lo mejor de sí mismo para llevar a cabo la responsabilidad que le fue encomendada.

TOMA DE DECISIONES DEL LÍDER.

En los empresarios jóvenes y ambiciosos, ansiosos por

demostrar su destreza, a menudo acometen empresas atropelladas que no sólo les acarrearán pérdidas a ellos, sino también a su empresa.

Una precipitación semejante es inaceptable en quienes han sido designados para mandar. Todo líder debe aprender que la victoria es para quien sabe no sólo lo que tiene que hacer, sino cómo hacerlo.

-- Es digno de admiración todo líder que no toma una decisión cuando no vislumbra cual podía ser el resultado. En materia de toma de decisiones, el valor está guiado por la prudencia.

-- Un líder otorgará a sus subordinados el privilegio de tomar decisiones adecuadas al nivel de la responsabilidad de cada cual. Demuestra debilidad todo líder que se reserva el derecho a tomar decisiones por iniciativa propia, por temor a perder el control.

-- Las circunstancias imperantes en un momento dado no deben ser utilizadas como excusa para estar desprevenido a la hora de tomar las decisiones que competen al líder.

- Un líder incapaz de aceptar por entero la responsabilidad de tomar decisiones o que heche a otros la culpa de las decisiones erróneas tomadas por él, es un hombre débil, carente de una de las cualidades esenciales para el mando.

- Cuando las consecuencias de la decisión que se vaya a tomar pudieran ser demasiado desagradables de soportar, es necesario buscar otra alternativa.

- El líder debe aprender y tener perspicacia de cuándo es mejor desistir que llevar a cabo la decisión; los líderes impacientes incurrir con frecuencia en acciones prematuras.

- La oportunidad es el elemento más crítico a la hora de tomar una decisión. La rápida determinación después de una adecuada deliberación, es sin duda un valioso principio de la decisión.

- Los líderes deberán tomar decisiones que impliquen una mejora con respecto al bien común.

- Cuando es difícil tomar una decisión, vale la pena plantearse de nuevo el problema.

LIDERAZGO SITUACIONAL

Un lider completo es flexible y capaz de aplicar cuatro estilos de mando diferentes:

1. DIRIGIR

El lider imparte ordenes especificas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas.

2. INSTRUIR

El lider, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.

3. APOYAR

El lider facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.

4. DELEGAR

El lider pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

El estilo de mando es la manera cómo se comporta uno cuando trata de influir en el rendimiento de los demás, anteriormente solo existían para el jefe dos tipos de comportamiento, el comportamiento rector (directivo) y el comportamiento seguidor (apoyativo).

Como ya se mencionó existen cuatro formas o estilos de mando, sin que ninguna de ellas sea la óptima, es decir, las cuatro se complementan y depende del momento, o situación, la aplicación de cada una de ellas.

De lo anterior se desprende que uno de los factores principales a diagnosticar antes de aplicar un determinado estilo de mando es el historial de rendimiento de la persona en cuestión. Y para examinar el rendimiento, hay que considerar dos ingredientes, que son los que determinan los resultados de una persona: la competencia y el interés.

La competencia: Está en función de los conocimientos y de la práctica, todo lo cual puede obtenerse por medio de la educación (instrucción), el entrenamiento y la experiencia.

El interés: Es una combinación de la seguridad en

si mismo y la motivación. La seguridad en uno mismo nos dice en que medida una persona puede ser autónoma, es decir, si se siente capaz de realizar bien su trabajo sin demasiada supervisión, mientras que la motivación es el entusiasmo que la persona pone a su trabajo.

En base a estos dos factores (competencia e interés), se consideran cuatro combinaciones posibles a las que se denominan "niveles de desarrollo".

Mucha competencia	Mucha competencia	Alguna competencia	Poca competencia
—	—	—	—
Mucho interés	interés variable	Poco interés	Mucho interés
D4	D3	D2	D1

←-----

DESARROLLO

EN VIAS DE DESARROLLO

La relación entre los estilos de mando y los diferentes

niveles de desarrollo se muestran a continuación en una gráfica que los relaciona.

NIVELES DE DESARROLLO	ESTILOS DE MANDO ADECUADO
<p style="text-align: center;">D1 Poca competencia</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Mucho interés</p>	<p style="text-align: center;">S1 DIRIGIR</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Estructurar, controlar y supervisar</p>
<p style="text-align: center;">D2 Alguna competencia</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Poco interés</p>	<p style="text-align: center;">S2 INSTRUIR</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Orientar y ayudar</p>
<p style="text-align: center;">D3 Mucha competencia</p> <hr/> <p style="text-align: center;">interés variable</p>	<p style="text-align: center;">S3 APOYAR</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Elogiar, escuchar y dar facilidades</p>
<p style="text-align: center;">D4 Mucha competencia</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Mucho interés</p>	<p style="text-align: center;">S4 DELEGAR</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas</p>

Al determinar que estilo de mando utilizar con un determinado nivel de desarrollo, los líderes deben tener presente que ellos deben hacer lo que las personas a quienes supervisan no pueden hacer de momento. Puesto que un D1 tiene interés pero le falta competencia, el líder ha de suministrarle directivas (S1 = Dirigir); como el D2 va escaso tanto de competencia como de interés, el líder ha de suministrarle a la vez dirección y apoyo (S2 = Instruir); en cuanto D3 tiene competencia pero su interés fluctúa, de manera que debe recibir el estímulo por parte del líder (S3 = Apoyar); y finalmente puesto que el D4 posee tanto competencia como interés el líder ha de delegar responsabilidades en él (S4 = Delegar).

M O T I V A C I O N

En la empresa, las personas trabajan por distintos motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr que dicho trabajo se realice con motivación y resultados satisfactorios. El saber lo que la gente espera de su trabajo, ayudará a la empresa a diseñar nuevos sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el trabajador como la organización queden satisfechos.

Por ello, es necesario considerar los conceptos como necesidades, desempeño y motivación.

Al hablar de necesidades humanas se tendrá que recordar lo que postuló en su teoría el psicólogo clínico, Abraham Maslow, sobre que la gente tiene cinco necesidades predominantes, que tiende a cubrir en la siguiente jerarquía progresiva:

1. Fisiológicas: necesidades primarias.
2. Seguridad : La necesidad de encontrarse a salvo de la amenaza de daño corporal, de sentirse a salvo en su lugar de trabajo.
3. Pertenencia : La necesidad de amistad, afecto y amor.
4. Estima : La necesidad del sentimiento de autovaloración, y de respeto y admiración por parte de terceros.
5. Autorrealización : La necesidad de lograr lo mejor de

la vida, es decir, desarrollarse en lo profesional y en lo personal.

De acuerdo con Maslow, las personas deben ir satisfaciendo parcialmente cada una de las necesidades, ahora bien, las personas son motivadas para adoptar aquellas conductas que percibe como medio para satisfacer las necesidades experimentadas.

Otro estudioso de la motivación, como lo es Alderfer ha planteado una teoría potencialmente útil:

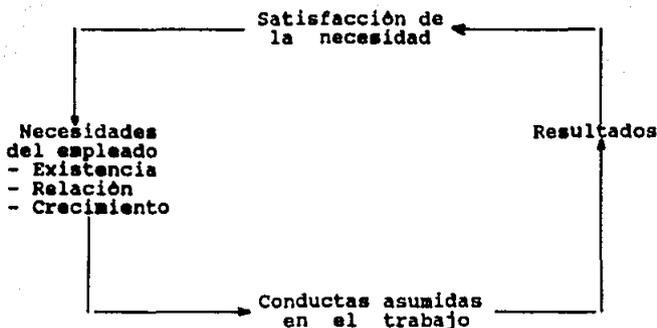
1. Existenciales : La necesidad de bienes para la existencia material como por ejemplo alimentos, agua, salario y beneficios marginales.
2. De relación : La necesidad de mantener relaciones interpersonales con amigos, familia, supervisores, colaboradores, y subordinados.
3. De crecimiento : La necesidad de desarrollo perso--

nal, es decir, la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo.

Esta teoría reconoce explícitamente el potencial de frustración o regresión. Si el intento de satisfacer las necesidades de crecimiento resulta frustrado, entonces las necesidades de relación adquieren una mayor importancia. Esta teoría ofrece al gerente una sencilla estructura para comprender las necesidades y deseos de los empleados, así como el papel que estas necesidades pueden desempeñar en el proceso motivacional.

Estas necesidades se encuentran detrás de las conductas que los empleados eligen para asumir en el trabajo; y la forma en que dichas conductas, están asociadas al acontecimiento de ciertos resultados. Estos resultados pueden, a su vez, servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Puede considerarse que los resultados que los empleados obtienen por asumir cierta conducta en el trabajo, son las razones por las cuales trabajan.

A continuación se presenta un modelo de las razones por las cuales la gente trabaja.



Normalmente se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos, y que son los siguientes:

Salarios. Obviamente el dinero es una razón importante para el trabajo, pero, generalmente se llega a la conclusión de que la perspectiva más útil desde la cual puede observarse el papel que desempeña el dinero, es la de instrumento para obtener un fin deseado. El dinero en sí y por sí mismo no es importante; adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

Consumo de energía

física y mental. Las demandas de la mayor parte de los trabajos mantienen a sus ocupantes física o

intelectualmente activos. Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento.

Producción de

bienes y servicios. El consumo de energía en el trabajo está dirigido hacia la producción de bienes y servicios. Esta función productiva puede constituir una razón importante para trabajar. Trabajar para producir una mercancía valorada. La producción de tales mercancías puede ser, de hecho, un medio para satisfacer las necesidades de crecimiento.

Interacciones

sociales. La mayoría de los trabajos no se efectúan en un aislamiento total. La importancia de los aspectos sociales está en función de diversos factores, además del estado de necesidad del empleado. Las interacciones requeridas son aquellos contactos interpersonales con supervisores, clientes y compañeros de trabajo, que son pertinentes a la tarea, es decir, demandadas por el trabajo.

Estatus social. Estatus es la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social. El estatus con el que nace el individuo y otro, el estatus que una persona adquiere durante el curso de su vida.

Además, el estatus varía directamente en función del tipo de trabajo, y otros factores como habilidades, conocimientos, posición jerárquica, salarios, etc.

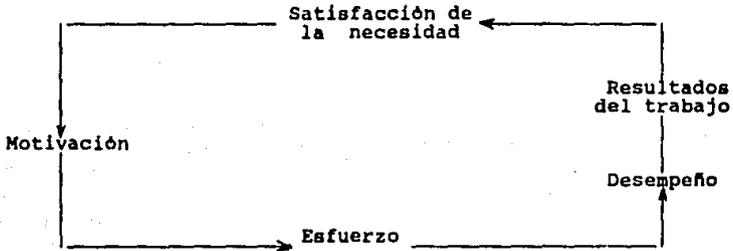
De lo anterior se deduce que para toda persona que forma parte de una organización, es importante:

- Un salario justo.
- Una actividad dinámica.
- Un trabajo productivo para desarrollarse.
- Crear un ambiente agradable de trabajo.
- Una posición definida dentro del organigrama de la empresa.

Estos cinco resultados pueden ser vistos como un conjunto básico de incentivos que una organización ofrece a un individuo, para que ocupe la plaza de trabajo. Los

líderes deben preguntarse cuáles incentivos ofrecen a aquellas personas que trabajan bajo su supervisión.

Aldag y Brief presentan un modelo de desempeño del empleado en el siguiente esquema:



Como se puede observar luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir. Estos resultados del trabajo a su vez pueden servir para satisfacer las necesidades del empleado. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Con objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos, la expectativa, la valencia y la instrumenta- lidad.

Expectativa. Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

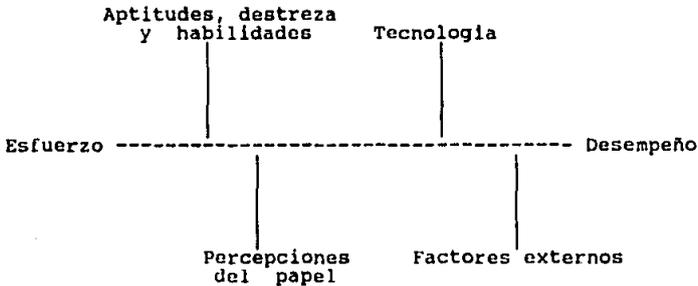
Un empleado que percibe un bajo grado de asociación entre el esfuerzo personal y el nivel resultante de desempeño, no estará muy motivado para conseguir metas de desempeño, puesto que los intentos efectuados para tal efecto, probablemente serán inútiles.

Valencia. Es el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado experimenta después de lograr un resultado del trabajo.

Es importante al determinar el nivel de motivación del empleado, que la valencia de los resultados destacados del trabajo sea estimada, ya que la valencia de cada resultado desempeña algún papel al determinar la motivación.

Instrumentalidad. Es la posibilidad de llegar a un resultado, utilizando los medios con los que se cuenta. Entre mayor sea la instrumentalidad, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación.

Otra teoría explica que el nivel de motivación del empleado está determinada por la cantidad de esfuerzo ejercida en el trabajo y que su calidad de desempeño, que dependen de factores adicionales: aptitudes, destrezas y habilidades, así como las percepciones de su papel en la organización y la tecnología utilizada en el trabajo. A continuación se muestra el siguiente esquema.



Las aptitudes, destrezas y habilidades.

Son los atributos cognoscitivos, motrices y de pericia física que posibilitan a un empleado desempeñar bien su trabajo. Si bien un empleado puede estar muy motivado y, por ende, ejercer altos niveles de esfuerzo en el trabajo,

este esfuerzo puede no traducirse en altos niveles de desempeño, debido a la falta de aptitudes, destrezas o habilidades apropiadas.

Las percepciones

del papel. Se refieren a la forma en que el empleado define el trabajo y a la dirección, antes que al nivel, del esfuerzo que el empleado considera esencial para hacer efectivo el desempeño del trabajo. De nuevo, el esfuerzo de un empleado altamente motivado puede no traducirse en un gran desempeño, a causa de una incongruencia entre la definición del trabajo por parte del empleado y aquella de la organización.

La tecnología. Se refiere a las operaciones, materiales y conocimientos utilizados, al producir o distribuir un bien o un servicio. El papel de la tecnología es como una variable que cambia la naturaleza de la relación entre esfuerzo y desempeño.

Factores externos. Que pueden funcionar como mediado--

res de la relación entre esfuerzo y desempeño, como la demanda del mercado, la competencia y la imagen de la empresa.

En resumen, estos factores pueden reducir o intensificar la relación entre el esfuerzo del empleado y el nivel subsecuente del desempeño. Por lo que, el líder no debe esperar en proporción de uno a uno la correspondencia entre motivación y desempeño. Más bien, las variables identificadas en tanto influyentes sobre la relación entre esfuerzo y desempeño deben considerarse como puntos de relación para incrementar la motivación.

Es innegable que la correcta conducción a través de un liderazgo aunado a la motivación en el trabajo conlleva al éxito y al logro de los objetivos deseados de la empresa.

La empresa mexicana tiene que valorar estos aspectos para hacer organizaciones que cumplan los requisitos actuales y lograr un crecimiento para así competir frente a los mercados actuales.

CAPACITACION Y EDUCACION PERMANENTE

El recurso humano como el elemento primordial en el proceso productivo, debe ser compenetrado y convencido de que es un factor importante del mismo y que las funciones que realiza deben efectuarse con las normas o especificaciones que requiere el proceso, para lograr producir bienes y servicios que satisfagan con calidad las necesidades de los usuarios o consumidores.

La capacitación "en" y "para" el trabajo, constituye un elemento importante para mejorar la calidad y productividad, en la actualidad se ha manifestado una confusión respecto del concepto que de la capacitación se tiene. La capacitación (originalmente planteada como un medio para lograr determinadas condiciones o alcanzar ciertos objetivos) se transformó en un fin en sí mismo. Aunque la calidad no es

una meta en sí misma ni debe concebirse de manera estática, sino como parte de un proceso integral y sistemático que incluye la selección de insumos, como materiales, equipo, herramientas y procedimientos de trabajo; el diseño y la ingeniería del producto; los sistemas de comercialización y distribución, y culmina en la satisfacción efectiva de los consumidores y usuarios de bienes y servicios, cuyas exigencias, demandas y preferencias se convierten en nuevos insumos para reiniciar el ciclo. Por ello el esfuerzo de calidad no debe ser considerado como algo que se realiza por una sola vez, ya que constituye una forma de ser y de hacer, de carácter permanente, que nutre el proceso de manera continua.

La calidad no se relaciona de manera exclusiva con el propósito técnico de la producción, sino fundamentalmente con el trabajo de las personas. Es el trabajo humano el que modela y da significado y contenido a la calidad.

Bajo esta idea es necesario que la capacitación sea impartida bajo dos dimensiones: de la organización hacia el trabajador y del trabajador hacia su trabajo.

I. Se debe capacitar sobre el escenario en el cual se

va a desempeñar el trabajo, conocer su estructura, sus alcances, sus interrelaciones y en el sentido más amplio, su funcionamiento integral.

- II. Se debe capacitar sobre la forma en que el trabajador mismo participa dentro de la organización. Bajo este enfoque se deben proporcionar los elementos para que el trabajador desempeñe su labor, más aún, el mismo trabajador detecta que información le está haciendo falta para cumplir con dicha labor.

Para que se dé la circunstancia de que la empresa capacite adecuadamente, y que el trabajador reciba los beneficios, de ésta y los aplique en su trabajo diario, es necesario que en la empresa exista un clima laboral consistente con las necesidades de las partes (empresa-trabajador). Y además se consigan alcanzar los objetivos de la capacitación que son los siguientes:

- 1.- Asegurar el Acceso a un trabajador productivo.
- 2.- Promover y desarrollar un espíritu creador, positivo y emprendedor.
- 3.- Conciliar objetivos y propósitos empresariales -- con los de los trabajadores.

- 4.- Alentar en el trabajador los valores del trabajo y crear una cultura enfocada a la calidad.
- 5.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades.
- 6.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 7.- Fomentar la seguridad social del propio trabajador y su familia.
- 8.- Prevenir riesgos de trabajo.
- 9.- Asegurar la inversión del Empresario y hacerla rentable.
- 10.- Elevar la productividad de la empresa.
- 11.- Consolidar el desarrollo de los factores productivos.
- 12.- Contribuir al bienestar nacional.

Para la promoción de la capacitación en un programa de acciones básicas hay 3 principales aspectos como lo son la Difusión, la Motivación y la Formación. El conjunto de acciones programadas deben ser complementarias entre si, para facilitar y potenciar la participación y el compromiso en la toma de decisiones. Deben venir impulsados desde la

administración por su responsabilidad en la movilización de los recursos humanos y solo encontrarán eco en la medida en que la propia administración crea en lo que hace y lo sepa transmitir.

DIFUSION

Difundir la calidad implica despertar expectativas y generar confianza, garantía y seguridad.

MOTIVACION

Motivar la participación induce a :

- La atención a la persona haciendo hincapié que el elemento humano es el principal de los activos.
- El reconocimiento social-profesional del individuo.
- Establecer un sistema de comunicaciones que permita la información directa, clara, completa, transparente y con posibilidad de respuesta.
- Valorar el "Justo a tiempo" de hacer y entregar las cosas en su momento oportuno.

FORMACION

Formar para participar en :

- Los principios de la calidad en cuanto a concepto, orientación e iniciación en sistemas cualitativos, gestión participativa, procesos de trabajo, etc.
- La utilización de técnicas de animación y dinámica de grupos, de reunión, etc.
- Acciones y conductas directivas con principios de calidad, normativa vigente, etc.

Las acciones señaladas las denominamos básicas en la capacitación, pues sin ellas difícilmente se podrá poner en práctica el proceso, ya que se conseguirá alcanzar los niveles de participación y compromiso que se requieren y que consideramos precisas en el sentido de que tienen que ir abriendo el camino y conformando un entorno-clima propicio para el desarrollo del proceso.

Ahora bien surge la necesidad específica de la educación permanente, ya que el trabajador se enfrenta a una serie

de cambios en la estructura social, económica, política y cultural que, por lo menos aparentemente, no puede superar por sí mismo sin la contribución de todo un sistema educativo que se encuentre institucionalizado y además contribuirá a reafirmar la etapa de capacitación después que ésta se haya realizado. Por ello es necesario tener como premisa fundamental la educación continua y permanente.

La educación permanente implica un nuevo concepto de lo que es la educación; ya no permite la distribución clásica entre la transmisión del patrimonio cultural a los niños y adolescentes, considerada como la educación propiamente dicha, y la educación del adulto concebida como la comunicación complementaria de todo cuanto no se ha recibido a su debido tiempo.

La situación del obrero en el mundo socioeconómico y cultural actual le exige permanentemente una postura o actitud reflexiva y crítica que le permita, no sólo contemplar o conocer verbalmente al mundo, sino transformarlo para el bienestar de todos por igual, despertar la conciencia del trabajador, provocando un cambio en su mentalidad, capaz de abrirle paso hacia una nueva actitud frente al mundo en que vive.

Con la educación permanente, el obrero se transforma lentamente en un experto; en alguien que es práctico, hábil o experimentado en una rama de la tecnología o de cualquier actividad.

Se debe despertar la conciencia, es decir, producir un cambio en la mentalidad del obrero, que implique la comprensión realista y concreta de su ubicación en la naturaleza y en la sociedad actual; la capacidad de analizar críticamente las causas y las consecuencias, estableciendo comparaciones con otras posibilidades situacionales; la adquisición de la conciencia de la propia dignidad y la participación política, por medio de la formación de grupos de intereses colectivos destinados a provocar la transformación deseada.

La educación permanente obrera está destinada a superar un orden sociocultural deficiente y dar un paso hacia una auténtica liberación personal, porque efectivamente, nadie es analfabeto, inculto o iletrado de condiciones objetivas de la vida en que se encuentra sumido, histórica y existencialmente.

Se debe brindar al obrero la motivación educativa y necesaria en aquellos aspectos de conducta capaces de

satisfacer profunda y permanentemente sus genuinas necesidades, de modo que, de esa forma, vaya adquiriendo gradualmente el perfeccionamiento de su personalidad. El propósito de la educación permanente, es despertar en aquellos adultos que no han logrado canalizar efectivamente sus aptitudes, un ideal que de sentido a su existencia, favorecer una vocación que les permita concretar su ideal y encauzarlos hacia una profesión que llene sus necesidades económicas y les permita llevar una vida digna y segura.

El fin de la educación permanente obrera es capacitar al hombre y a la mujer para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, en un ambiente que les exige una renovación continua, que puedan participar en el desarrollo del mismo, de una manera responsable y creadora.

Por otro lado, nosotros consideramos que es importante el analizar las teorías o modelos de investigadores, que han realizado estudios sobre el trabajador y su comportamiento, dentro de la ingeniería industrial, esto, con el propósito de tener una visión general de la evolución de dichas técnicas y que podrían adecuarse a la idiosincrasia del trabajador mexicano.

El personal que participa en una organización laboral, en ocasiones se encuentra absorbido por el medio en el que se desarrolla, desempeñando sus funciones en forma ordinaria y no presta atención necesaria ni a la efectividad que el proceso requiere debido a múltiples problemas, lo que puede provocar que un producto o un servicio no reúna las especificaciones demandadas y en casos más enérgicos, se pueden provocar accidentes de diferentes grados tanto en lo personal como en el equipo o instalaciones.

Todo ello nos lleva a que es necesario generar un cambio de actitud del individuo que revalore la responsabilidad y la importancia de su contribución al proceso productivo, que permita su auto-evaluación en una nueva cultura del trabajo, que estimule el constante mejoramiento de su conocimiento del producto terminado, del proceso y de la organización de la producción en su aceptación más amplia.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La apertura comercial ha hecho reaccionar, ha obligado a planear a los mexicanos y a ser más productivos.

De acuerdo a los objetivos planteados en la presente tesis, las empresas mexicanas que de alguna manera tienen un espíritu de cambio y además adopten las estrategias que más se adecuen a sus necesidades lograrán introducirse a un mercado competitivo mejorando así el bienestar común y la economía del país.

La apertura ha aumentado la variedad de productos para el cliente. Antes, si bien se contaba con productos buenos y confiables en general, su poca variedad y elevado precio restringían las posibilidades de adquisición. Al tener un mercado asegurado, los fabricantes se limitaban a surtir los

los productos de mayor venta sin ensayar algunas mejoras ni producir nuevos artículos.

Aunque en un principio parece ser difícil de reconvertir a la industria mexicana, la virtual invasión de productores, así como la exposición del consumidor a una oferta más amplia y distinta, han hecho inevitable el cambio de ésta en México. Las mejores posiciones en este proceso las ocupan fundamentalmente las empresas que se han modernizado, las que tienen nexos o puntos de contacto con el exterior, las que producen ya artículos aceptados en otros mercados y las que se han preocupado por su recurso humano para que formen un buen equipo de trabajo en una atmósfera cordial y agradable.

Esto permitió analizar al factor humano; por un lado partiendo de que el trabajador mexicano tiene una conducta y para que ésta cambie hay que conocer su comportamiento, por lo que, si se le quiere aplicar ciertos métodos o filosofías éstos deben adaptarsele o tomar los puntos más relevantes para ir formando una filosofía propia y así tenga un buen funcionamiento. Por otro lado el convencimiento del empresario mexicano debe estar abierto al cambio y por lo tanto agilizará la aplicación de dichas estrategias a su empresa resultando de esto una mejor calidad, productividad y competitividad.

El empresario deberá ser un líder de excelencia para dirigir de una manera acertada su organización, motivando a sus trabajadores haciéndolos sentirse parte principal de la misma y creándoles una conciencia por medio de una capacitación y educación permanentes y adecuadas; esto los llevará a elevar su nivel de vida. La empresa en su conjunto funcionará óptimamente y podrá así ser competitiva ante tal reto.

Las empresas con las características siguientes no sobrevivirán ante dicho reto éstas son:

Las desfasadas ----> Que son aquellas que no logran tener a tiempo sus productos y, por ende, delimitar con precisión su producción.

Las aferradas ----> A un pasado que se fué para no volver, a aquellos tiempos, en que las mismas máquinas, utilizadas por el abuelo y/o padre, sigue produciendo el mismo artículo con las mismas características. Hoy, la creciente invasión de sistemas más productivos y la tecnología permiten llevar la delantera a ciertos productores nacionales que, con estas armas son

capaces de planear mejor la adquisición de materiales, tomar mejor decisiones y ofrecer un precio adecuado al consumidor.

Las timadoras ----> Sobre todo esas que a veces suelen existir en el universo de la marca ya que no saben sobre el servicio profesional que se le debe ofrecer al cliente para que éste pueda confiar en que el artículo que se le muestra será exactamente igual a lo que se le entregará cuando se le surta su pedido.

Las copistas ----> Toda empresa que esté en cualquier negocio debe ser creadora e innovadora. Quienes se empeñan en seguir copiando serán olvidados, puesto que no modifican el artículo copiado ni lo superan en calidad y/o servicio, porque el mercado tiene ya la entrada libre a los productos originales.

Por lo expuesto anteriormente, México es un país que cuando se fija metas, se propone alcanzarlas a pesar de las adversidades que se pueda encontrar a lo largo de su camino.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Acle Tomasini, Lic. Alfredo; Planeación Estratégica y Control de Calidad Total; Editorial Grijalbo; México 1990.

Actividad Industrial órgano de comunicación entre los empresarios de México: Lic. Luis Santana Castillo; Graves riesgos con el ALC, advierten sindicatos de EUA y México. Num. 1 año XX, enero 1991.

Aldag, Ramón, J.
Brief, Arthur P.; Diseño de las tareas y motivación del personal. Editorial Trillas; México 1983.

Arrona H., Felipe de J.; Calidad el Secreto de la Productividad; Editora Técnica, México 1986.

Bartra, Roger; La jaula de la melancolía. Editorial Grijalbo; México 1989.

Béjar Navarro, Raúl; El mexicano aspectos culturales y psicosociales. U.N.A.M.; México 1988.

CANACINTRA; Calidad-Productividad; Vol. XXVII No. 5, México.

Carrera Santa Cruz, Marco Antonio D.
Nava Fernandez, Humberto; La capacitación como herramienta de la productividad; Tesis, México 1990.

CONACYT; Los círculos de Calidad su aporte a la Modernización Industrial; Los círculos de Calidad experiencias en la Empresa Mexicana.

Córdova Córdova, Dr. Alejandro; La investigación sociopsicodinámica en el Área laboral. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.; Editorial Fournier; México 1976.

De Pree, Max; El Liderazgo es un Arte.

Decisión: Virginia Badillo: El ALC una carta para crecer al exterior; Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C.: El ALC Canadá-EUA una experiencia para México; Año 12, Num.144, dic. 1990.

Díaz-Guerrero, Rogelio; Psicología del mexicano. Editorial -- Trillas; México 1990.

Expansión: encuesta Por un mercomún norteamericano; encuesta Las razones del déficit; agosto 15, 1990 vol. XV No. 547; Juan Gallardo Thurlow; El Libre Comercio es la mejor defensa; encuesta Es suficiente un buen salario ?; noviembre 7, 1990 vol. XXII No. 553; encuesta Despacio porque hay prisa; noviembre 21, 1990 vol. XXIII No.554.

Flores Merino, Lic. Elena; La educación obrera permanente. -- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.; Editorial Fournier; México 1976.

Hoy: Myrna Ortega: El ALC por un México más competitivo.; Num.20; dic. 1990.

Molina Palomares, Carlos
Sánchez Mejía V, Carlos
Hernández García, Silvia; Apuntes de Estudio del Trabajo; UNAM, Facultad de Ingeniería

Paz, Octavio; El laberinto de la soledad. Fondo de Cultura -- Económico; México 1973.

Pazos, Luis; Libre Comercio: México-EUA mitos y hechos; Ed. DIANA, México 1990.

Probrusa casa de bolsa; Análisis dirección de estudios económicos; México 8 de abril de 1991.

Ramírez, Santiago; El mexicano psicología de sus motivaciones. Editorial Grijalbo; México 1990.

Riding, Alan; Vecinos distantes; Editorial Joaquín Mortiz/--- Planeta; México 1989.

Roberts, Dr. Wess; Secretos del Liderazgo de Atila; Editorial Grijalbo; México 1990.

Sánchez Mejía V, Carlos; Apuntes de Calidad; Apuntes de Recursos y Necesidades de México; Fac. Ingeniería, Méco 1990.

Steiner, George A.; Planeación Estratégica; CECSA, México 1990.

Ulloa Castillejo, Ing. Roberto; Capacitación y productividad del recurso humano como proceso de mejoramiento continuo. México 1991.

Weitraub, Sidney; México frente al ALC Canadá-Estados Unidos; Ed. DIANA, México 1989.