

00735  
1



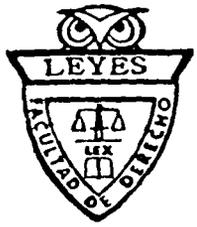
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE DERECHO  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"LA NUEVA CULTURA LABORAL COMO PARTE DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION EMPRESARIAL DE PETROLEOS MEXICANOS".

T E S I S A  
QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE  
ESPECIALISTA EN DERECHO EMPRESARIAL  
P R E S E N T A:  
LIC. ELIDETH SELENE GASCA OREA

ASESOR: LIC. MARGARITA PALOMINO GUERRERO.



CD. UNIVERSITARIA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1  
2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*"Qui sentit onus, sentire debet  
commodum et contra" \**

*"El trabajo es un título natural para la propiedad del  
fruto del mismo, y la legislación que no respete este  
principio es intrínsecamente injusta" \*\**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Elideth Selene

Gasca Orea

FECHA: 19-XI-2003

FIRMA: [Firma]

\* "El que soporta el trabajo, debe percibir la utilidad y viceversa". Reglas de Bonifacio, "Las Decretales"  
Libro Sexto.

\*\* Jaime Balmes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPÍTULO I. NOCIONES GENERALES.

1.1. Definición e importancia de la Cultura en la empresa	1
1.2. Características de la Cultura empresarial	6
1.3. Definición e importancia de los valores culturales	8
1.4. La cultura organizacional como elemento esencial de la empresa	10
1.5. Relación del individuo con los valores de la empresa	15
1.6. Difusión de los valores culturales en la empresa	17

### CAPÍTULO II. LA NUEVA CULTURA LABORAL

2.1. Razón de ser y definición de "la Nueva Cultura Laboral"	20
2.2. Principales características de la Nueva Cultura laboral	29
2.3. Principios y objetivos	32
2.4. Reacción de las organizaciones ante el cambio y sus implicaciones	39
2.5. El cambio organizacional para una mayor competitividad	44
2.6. La competitividad y el impacto de la tecnología en la gestión de recursos humanos	49
2.7. Las nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos	53
2.8. La Nueva Cultura laboral en el mundo	63

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPÍTULO III. LOS RETOS DE LA EMPRESA MEXICANA ANTE LA GLOBALIZACIÓN**

3.1. La apertura comercial y su impacto en el Derecho Laboral Mexicano	78
3.2. Economía Global y valores Empresariales	91
3.3. Características de la competitividad comercial	94
3.4. Creación y permanencia de las empresas	95
3.5. El reto de la innovación como ventaja competitiva	98
3.6. Productividad y calidad de los recursos humanos	101
3.7. Fomento de valores en los recursos humanos	102

### **CAPÍTULO IV. NUEVA CULTURA LABORAL EN PEMEX**

4.1. Situación de la Empresa Pública	105
4.2. Reestructuración de empresas paraestatal	111
4.3. Diagnóstico de la cultura laboral en PEMEX	116
4.4. El papel del Sindicato en la nueva Cultura Laboral y necesidad de reestructurarlo	123
4.5. Optimización de los recursos en PEMEX	132
4.6. Estrategias para el cambio y acciones para lograrlo	137

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFIA**



4

## INTRODUCCION

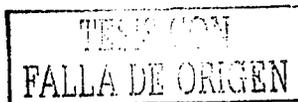
La Nueva Cultura Laboral en México, reviste relevancia a partir de la signación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y con la emisión de un documento refrendado en 1996, por los tres sectores productivos involucrados en el tópicó, que contiene un enlistado de sus principios. La Nueva Cultura Laboral surge como respuesta al deseo de implementar un instrumento que ayude a elevar el nivel de vida de los trabajadores, que eleve la producción y eficiencia de la empresa, pero principalmente, que se revalore el trabajo humano y se dignifique.

El presente trabajo nace de la inquietud que nos despertó, el observar profesionalmente, el entorno laboral federal, que a nuestro parecer aún carece de los principios de la Nueva Cultura Laboral.

Nos preocupa la situación que guarda la administración de la paraestatal más grande: Petróleos Mexicanos. La importancia que tiene para las finanzas de nuestro país la industria petrolera, es innegable, ya que se considera un pilar de la economía nacional, generadora de divisas y uno de los principales contribuyentes del erario público. No obstante lo anterior, consideramos que Petróleos Mexicanos es una gran empresa, por sus recursos humanos, por la capacidad de sus trabajadores, quienes se sienten orgullosos de laborar en ella, y en ello radica parte de su riqueza.

Por lo que, el planteamiento del problema es analizar los principios de la Nueva Cultura Laboral, y si éstos, forman parte del proceso para el mejoramiento y transformación empresarial de Petróleos Mexicanos.

Análisis que desarrollamos a partir de la siguiente hipótesis de trabajo: Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal con un total de 141628 trabajadores y constituye la principal fuente de ingresos para el país; por lo que



5

es necesario definir y difundir su misión, visión, objetivos y valores, lo que permitirá implementar una cultura laboral.

La presente investigación se desarrolla en cuatro capítulos; en el Capítulo Primero denominado "Nociones Generales", se trata un término complejo: la Cultura, sus múltiples significados y sus características, a fin de comprender la importancia de la cultura empresarial. Abordaremos los valores culturales, su relación con el individuo y destacamos la importancia de la axiología empresarial y su difusión.

En el Capítulo Segundo, piedra angular de nuestra investigación, se trata lo relativo a la Nueva Cultura Laboral, su razón de ser y sus características. Asimismo, señalamos los principios y objetivos de la nueva cultura laboral, desarrollamos cual ha sido la reacción de las organizaciones ante el cambio y su interrelación con el cambio organizacional, tecnológico y el papel de la gerencia de recursos humanos, todo esto para poder observar como repercuten estos factores en la competitividad de la empresa, y así, referirnos a la regulación de la Nueva Cultura Laboral en algunos países, principalmente en Asia.

El Capítulo Tercero, lo dedicamos a los retos de la empresa mexicana ante la globalización. Este es un apartado que hace referencia a la actual economía, a la apertura comercial y la manera en que impactan estas acciones en el Derecho Laboral, para finalmente identificar la trascendencia de los valores y el concepto de calidad en una empresa, así como el papel de los recursos humanos en un proceso de cambio.

Finalmente, en el Capítulo Cuarto llamado "Nueva Cultura Laboral en Petróleos Mexicanos", plasmamos la situación de la Empresa Pública y la reestructuración de empresas paraestatales, para poder emitir un diagnóstico de la cultura laboral en Petróleos Mexicanos y plantear como lograr la optimización de sus recursos humanos. También, señalamos el papel del sindicato en la nueva cultura laboral y proponemos estrategias para alcanzar la transformación cultural en Petróleos Mexicanos.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

6

Todo lo antes expuesto nos permite concluir, que la transformación de una empresa no se puede dar por decreto, ni de manera instantánea, es necesario que gradualmente se modifiquen actitudes y aptitudes, y esto solo es posible a partir de la capacitación y la congruencia de la misma, con la actuación de directivos y empleados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



# CAPITULO I

## NOCIONES GENERALES

### 1.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LA EMPRESA.

Para poder iniciar nuestro estudio sobre la Nueva Cultura Laboral, piedra angular de la presente tesina, debemos comenzar por comprender todo aquello que significa y engloba la cultura.

Etimológicamente el término "cultura", proviene del latín, *Cultus* (cultivado) y de *Ura* (resultado de una acción).

La palabra "cultura", tiene muchas connotaciones, entre otras podemos entenderla como "el conjunto de creencias, realizaciones, tradiciones, distintivos que constituyen el telón de fondo de una sociedad".<sup>1</sup>

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, se define como "sacar del estado salvaje a pueblos o personas".<sup>2</sup>

El concepto de cultura es algo más complejo, representa "el conjunto de valores morales, intelectuales y estéticos que una sociedad establece como el designio de su organización, la división y la dirección del trabajo. Son los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una sociedad".<sup>3</sup>

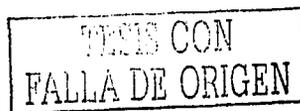
Para la UNESCO, la cultura es el conjunto de los rasgos definitivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo

---

<sup>1</sup> "Webster's Dictionary of the English Language, The New Lexicon," Lexicon publications, New York, 1988, pág. 337.

<sup>2</sup> "Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española", Ed. Espasa-Calpe, 22 edición, Madrid, 2002.

<sup>3</sup> DENISON, Daniel. "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional". Ed. Legis, Colombia, 1991.



social. Engloba no solo las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

La cultura de un determinado grupo social comprende: la lengua, la vivienda, la alimentación, el vestido, las formas de organización, la tecnología, los conocimientos, las manifestaciones artísticas, las formas de concebir el universo, las religiones, las tradiciones, etc.

En este orden de ideas, todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura.

La diversificación cultural tiene su contraparte en el conjunto de factores que actúan a favor de la uniformidad cultural; el sistema escolar, los medios masivos de comunicación y la movilidad social; así como las acciones de política gubernamental, religiosa o partidaria y organizacional, las cuales tienden a eliminar la diversidad cultural con el propósito de crear un mercado más amplio, elevar la productividad y reforzar la democracia, entre otros objetivos.

La cultura va más allá del uso que se le da como un *slogan*. Frecuentemente escuchamos referirse a la "cultura ecológica", "cultura de la agresión", "cultura de lo desechable", "cultura alimenticia", "cultura cibernética", "cultura musical".

La cultura es todo lo que rodea al hombre, con su pasado, su presente y su futuro, sin poderlo desligar del tiempo y del espacio, es por ello que la cultura del mexicano es tan compleja al contar con un pasado que es producto de dos culturas: una mesoamericana y la otra occidental cristiana.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> GARCIA CANCLINI, Néstor. "Culturas Híbridas", Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Ed. Grijalbo, México, 1990, pág. 13.



Una definición popular de cultura, es la siguiente: Cultura es ese gran conjunto que incluye al conocimiento, creencias, artes, moral, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por individuos como miembros de una sociedad.<sup>5</sup>

La cultura tiene las características siguientes:

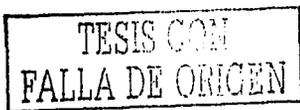
- **Se aprende.**- Se adquiere por la gente al paso del tiempo a través de la pertenencia a un grupo.
- **Está interrelacionada.**- Cada parte de la cultura está profundamente conectada con las demás, tal como la religión y el matrimonio, los negocios y la posición social.
- **Es compartida.**- Significa que quienes tienen la cultura la extienden a otros miembros del grupo.
- **Es transgeneracional.**- Se acumula y pasa de una generación a otra
- **Influye.**-En la forma en que se perciben las cosas, es conforme al comportamiento y estructura en que la persona percibe el mundo.
- **Es un mecanismo de adaptación.**- La cultura se basa en la capacidad de cambio o evolución del ser humano.

Se puede alcanzar el conocimiento de una cultura al explorar sus manifestaciones, la vida material, las interacciones sociales, los idiomas, el ideario de la estética, la religión, el orgullo y el perjuicio, la ética y las costumbres.

La vida material se refiere a la producción necesaria para la vida, lo que la gente genera para subsistir; las herramientas, conocimientos, técnicas, métodos y procesos que una cultura utiliza para producir bienes y servicios, así como la distribución y el consumo. Todo es parte de la vida material siendo dos partes esenciales de ésta el conocimiento y la economía.

---

<sup>5</sup> Cfr. TYLOR, Edward. "Cultura Primitiva: Los orígenes de la Cultura" Ed. Ayuso, Madrid, 1977.



En términos generales, puede decirse que la cultura mexicana es una combinación histórica y compleja, resultado de la lucha entre los liberales, que buscaban resaltar las singularidades de lo mexicano característico, es decir, el rostro de la nación, y quienes se afanaban por permanecer dentro del canon europeo y, en consecuencia de la monarquía: los conservadores. La imitación de modelos extranjeros por la que atraviesa toda la historia mexicana, siendo ésta una de las características propias de la cultura nacional.

El problema de la cultura no radica únicamente en su definición, sino en el sentido y contenido que ésta tiene. La Cultura es más que un concepto o un instrumento; es la referencia obligada de los valores, la forma de ser, de percibir el mundo, el estilo de vida y la manera de relacionarnos con los demás.

El interés creciente demostrado por los investigadores en el área de cultura, se fundamenta en las diversas conclusiones obtenidas como resultados de algunas indagaciones en las que se demuestra la existencia de vínculos importantes entre la cultura y las exitosas prácticas gerenciales de muchas y variadas organizaciones.

Bajo este contexto, el Doctor Cano sostiene que: "La cultura empresarial es importante porque comunica a los integrantes de la Organización, los valores y creencias que instituyen un ambiente de unidad, de coordinación que facilita considerablemente la toma de decisiones; le da sentido al trabajo de cada día, y además, esos valores y creencias, si son asumidos por el grupo, perfilan o desarrollan la identidad, la forma de ser, la personalidad de cada uno de los servidores de la organización."<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CANO JARAMILLO Carlos Arturo, "Desarrollo de Valores y Cultura Organizacional", en Revista de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, número 7, Colombia, 1997, pág. 48.



Por lo que, la cultura corporativa consiste en las creencias y la filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos; es decir, se trata de las razones por los cuales hace las cosas de la manera como las hace.

Se manifiesta en los valores y principios que acogen los altos directivos, en los principios éticos que éstos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la "química" que rodea el ambiente laboral.

Todo lo anterior, necesariamente tiene efecto primordial en la administración de personal, ya que involucra al recurso humano, como quiera que una cultura se plantee y debe inyectar energía a todas las personas de la compañía, para que hagan su trabajo de manera que apoyen la estrategia de la organización.

Una cultura corporativa que realmente esté orientada a los resultados no debe apuntar solo a que los empleados estén "contentos" o "satisfechos" o "que se lleven bien", además debe propiciar la eficiencia en la productividad.

Todo lo antes expuesto, nos permite afirmar que una organización con espíritu de resultados, debe contar con una administración de personal que haga énfasis en el logro y la excelencia, y que persiga políticas y prácticas que inspiren a la gente a dar su mejor esfuerzo.

Es así como la administración de personal debe enfocar ese espíritu de resultados en cualquier ocasión concebible y de cualquier manera imaginable, procurando que en la empresa se trate a sus empleados con dignidad y respeto, que los capacite, que los aliente a usar su iniciativa y creatividad propias al efectuar su trabajo; utilizando toda la gama de recompensas y castigos para reforzar las normas de elevados resultados, dando responsabilidad a los directivos de todos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

los niveles para desarrollar a la gente que depende de ellos y otorgando a los empleados la suficiente autonomía para sobresalir, mejorar y contribuir.

## 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA EMPRESARIAL.

Ahora bien, una vez señalado lo que entendemos por cultura, y la importancia que reviste en la empresa, analizaremos las características de la cultura empresarial.

Kotler señala que se habla de cultura empresarial cuando "los empleados compartan las mismas directrices de valor empresarial y su misión" <sup>7</sup>

La cultura corporativa expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

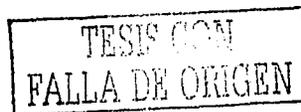
Algunas empresas emplean una amplia gama de técnicas, con el objeto de desarrollar una efectiva cultura corporativa, que incluye tolerancia de errores, reubicación de empleados en caso necesario, actuar como centros culturales comunitarios, tratar a los empleados con confianza y respeto, incluir a las familias de los empleados dentro de la empresa y hacer visitas de campo frecuentes.

A menudo, como guía para dirigir una cultura empresarial, se plantean las siguientes vertientes:

- Identificar el tipo de cultura requerida.
- Establecer la cultura existente.
- Identificar los vacíos existentes entre la cultura actual y la requerida.
- Describir los métodos que se utilizarán para llenar vacíos.

---

<sup>7</sup> KOTLER Phillip, "Dirección de Marketing", T. I, Traducción de Roberto L. Escalona, Ed. Del Milenio, Pearson Educación, 7ª edición, México, 2002, pág. 60.



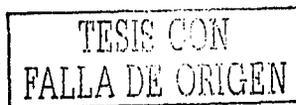
- Ejecutar las alternativas escogidas.
- Repetir todo el proceso con regularidad.

Bajo este esquema, a continuación presentaremos algunas pautas que siguen algunas empresas importantes, como lo son Cemex, Bimbo, Sabritas, Comex, Sony, Wal-Mart, y Honda Motor, para crear una nueva cultura corporativa.

- Dar un buen ejemplo.
- Cerciorarse de que el comportamiento gerencial sea coherente con las normas y valores creados para la empresa.
- Modernizar el sistema de gerencia.
- Reorientar la cultura organizativa, los patrones de recompensa y los procesos de asignación de recursos.
- Articular explícitamente el sistema de valores.
- Comunicar a todos los empleados en términos concretos en forma precisa el sistema de valores de la compañía. Esto es fundamental a épocas de cambio.
- Hacer que el adiestramiento y la capacitación apoyen los valores culturales.
- Suministrar entrenamiento empresarial para modificar el comportamiento, en tal forma que apoye los nuevos valores empresariales.
- Reestructurar los métodos y objetivos del reclutamiento. Cambiarlo para asegurarse de que los gerentes y empleados tengan sistemas de valores, personalidades y antecedentes educativos que armonicen con los métodos de la empresa.
- Modificar los símbolos. Cambiar el nombre, el logotipo y otros símbolos de la antigua organización para que la nueva cultura pueda facilitar los procesos de ejecución de estrategia.

Por lo que, podemos afirmar que los factores que determinan la cultura corporativa son:

- Valores y principios empresariales



- Principios éticos
- Políticas empresariales
- Estilo de hacer las cosas
- Tradiciones que conserva la organización
- Actitudes y sentimientos de las personas
- Historias que cuentan
- Presiones que ejercen los compañeros
- Política de la organización
- Química del ambiente laboral
- Estructura organizacional

### 1.3 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS VALORES CULTURALES.

Toda organización posee una cultura, una filosofía, unos principios y unos valores que la orientan y determinan su forma de vivir, es decir, tiene un contenido axiológico y teleológico. Por ello, consideramos importante destacar la importancia de los valores culturales en la empresa.

Cada cultura fomenta valores de orgullo y prejuicio entre sus habitantes, la percepción de grandeza atribuida a otra cultura puede provocar una gran aceptación de ésta y su producción material. El concepto del bien y del mal también emana de la cultura. El ser recto y honesto se considera moralmente adecuado en las culturas anglosajonas, mientras que en las culturas latinas, sin embargo, la gente evita hacer comentarios directos que pudieran avergonzar o provocar incomodidad.

Lo que nos obliga a preguntarnos, cuál es la postura correcta y, la respuesta la podemos encontrar a partir de la jerarquización de valores, ya que éstos, evitan la indecisión en situaciones donde puede ser un dilema elegir entre uno y otro. Así, las decisiones se ven influenciadas por el poder que tengan los individuos que las



toman; tal poder es el resultado de ocupar una determinada posición. Los valores también se basan en tradiciones, precedentes, usos y costumbres, lo que también afecta el proceso de toma de decisiones.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.<sup>8</sup>

En México, es innegable que los valores culturales reflejan dependencias hacia lo gubernamental, lo divino y lo familiar, es decir, el presidencialismo, el paternalismo, el centralismo, las devociones, promesas, mandas, doctrinas y las dependencias familiares permeadas por connotaciones matriarcales y de tipo clan.

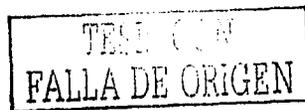
Se podría decir que en la cultura mexicana predominan la inseguridad, la baja autoestima, la tendencia a minimizar el yo para privilegiar al otro. Ante situaciones de tensión o desequilibrio, se generan ajustes y enfrentamientos pasivos, tales como tolerar, buscar protección y refugio en roles convencionales, es decir, se evita comprometerse en la resolución de conflictos.

En este contexto, otras características de los nacionales que se han extendido, son el soborno, la extorsión, la baja política,<sup>9</sup> la colusión del sector gubernamental con el patronal, en detrimento del sector laboral, el contrabando y los fraudes al sistema fiscal por citar algunos.

---

<sup>8</sup> DEAL Terrence E. y KENNEDY Allan, "Culturas Corporativas. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional", Traducción de Amada Córdova, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1986, pág. 189.

<sup>9</sup> Utilizamos el término de baja política, para referirnos a lo que coloquialmente se conoce como "grilla" para dar a entender que no se creen los argumentos, las aseveraciones o noticias que se oyen. En el entendido de que la política es un arte, y la baja política es la negación de la misma. El término grilla, proviene del latín gryllus, y se hace precisamente la analogía por el ruido especial que emiten, un cantar que todos escuchan pero nadie entiende. Cfr. "Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española", Ed. Espasa-Calpe, 22 edición, Madrid, 2001, pág. 1159.



Ahora bien, los valores de una cultura abierta y participativa tienen las siguientes características, de donde se deducen los valores correspondientes:

- Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la organización. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.
- Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal, lateral). La información se constituye como uno de los recursos más importantes de la empresa, que deben compartir todos los miembros que la necesitan para trabajar y obtener la sinergia requerida.
- Se hace énfasis en el trabajo de equipo. Los grupos son importantes para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales. Las personas se sienten responsables de lo que deciden y realicen en todos los niveles organizacionales.
- También debe hacerse énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados.

#### **1.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESENCIAL DE LA EMPRESA.**

En este rubro, reflexionaremos sobre el concepto de cultura organizacional, para subrayar su importancia como elemento esencial de la empresa, su relación con el desarrollo organizacional y su repercusión en la productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En principio, debemos establecer que cultura organizacional es, "el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos".<sup>10</sup>

El tema de la cultura organizacional ha cobrado una gran importancia dentro de la teoría administrativa, incluso se han escrito numerosas obras, entre las que destacan las de autores como Jacques, Levi-Strauss, Berger, Ouchi, Luckman Denison, Schein y Kennedy. Todos ellos con base en ciertos experimentos, han intentado establecer una teoría que explique la importancia que tiene el generar o fomentar la cultura organizacional. Hacen referencia a factores determinantes de esta cultura: el medio ambiente, los valores, la misión, los héroes, la comunicación, la distancia del poder, la religión y el individualismo, etc.<sup>11</sup>

Se afirma que con la posesión de estos elementos se puede llegar a tener una sólida cultura organizacional, que va a establecer diferencias de superioridad con respecto a otras organizaciones y no sólo eso, sino que nos hace ser más eficientes y competitivos, emulando al mal denominado "líder" que fue designado por la alta gerencia.

El interés por el estudio de la cultura organizacional no es pues, un evento reciente en el campo de la investigación de las organizaciones. El término cultura se introdujo en la teoría de gestión por la escuela de las relaciones humanas en la década de los cincuenta. Los estudios realizados por Elliot Jacques del Instituto de Tavistock, dieron una nueva pauta al análisis organizacional, lo cual produjo en los años setenta un concepto nuevo para entender a las organizaciones.

---

<sup>10</sup> KATZ Daniel y KAHN Robert, "Psicología social de las organizaciones", Ed. Trillas, México, 1995, pág. 175.

<sup>11</sup> Cfr. NEGRETE VARGAS Amalia Belén, "¿Cultura organizacional o manipulación ideológica?", Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, número 186, julio-septiembre, 1997, pág. 63.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los diferentes conceptos de cultura se vinculan cada vez más al estudio de las organizaciones, dando como resultado, la convergencia de la teoría de la cultura y de la organización en cinco grandes vertientes: la administración comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y la organización.

En la década de los cincuenta, Jacques aplica por primera vez el concepto de cultura al estudio de las organizaciones, señalaba que para ser más adaptable el ambiente organizacional, la cultura requiere ser modificada.

En los años setenta y ochenta se inicia la teoría del desarrollo organizacional, fue popular pero la mayoría de sus intervenciones fueron desafortunadas, tal vez porque sólo se enfocaron en asegurar sus metas con relación a los objetivos generales de la organización y olvidaron el factor humano. Ahora en el nuevo milenio, el desarrollo organizacional vuelve a ser importante por los cambios que la competencia global implica y la presión que tienen las organizaciones para adaptarse y sostenerse.

El estudio de la cultura organizacional se convirtió en un tema importante cuando ésta se ligó con la rentabilidad de las inversiones, particularmente en organizaciones donde el rendimiento no podía ser imitado. También existen evidencias empíricas de que el fortalecimiento de valores culturales positivos reduce el nivel interno de conflicto y posibilita la obtención inequívoca de la misión.

Otros estudiosos de este fenómeno como Kilmann, han buscado diversos vínculos entre la cultura organizacional y el estado de las empresas, éste último propuso una analogía que pretende describir la importancia de la cultura organizacional, diciendo que ésta es a la organización lo que la personalidad es al individuo.

La cultura de la organización puede comprenderse como una manera de observar la forma en que se realiza el comportamiento de los individuos en las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

organizaciones, es decir: una perspectiva que se puede adoptar para comprender lo que ocurre dentro de las empresas.

La cultura organizacional, se refiere al cúmulo de temas que tratan de explicar y predecir como se comportan bajo distintas circunstancias las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

Podemos decir que la cultura organizacional, es un conjunto complejo de supuestos básicos subyacentes y de arraigadas creencias compartidas por todos los miembros del grupo, que operan a un nivel preconsciente y que condicionan el comportamiento de manera importante.

En trabajos más recientes, la cultura organizacional se describe como el conjunto de valores que ayudan a los miembros de la organización a entender la misión, cómo se hacen las cosas y que es lo importante; se relaciona con el desempeño administrativo, y se definen como sus determinantes: la historia de la empresa, sus éxitos y la manera cómo éstos se han compartido al interior de los grupos; pero también se señala que se le atribuye naturaleza intangible, por lo cual su estudio se recomienda reconocerla en la acción directa.<sup>12</sup>

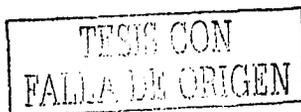
De lo anterior puede afirmarse la posibilidad de que la cultura organizacional se reconozca como un elemento que procede de la percepción de los individuos, ya que los empleados con trasfondos y niveles diferentes en la empresa tienden a describirla en términos similares.

Una definición de Cultura organizacional es la siguiente: "Es el conjunto de rasgos que caracterizan o distinguen a una organización y la diferencian de otras de similar o distinta categoría."<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> GRIFFIN K. B, Planning Development, "La planeación en el desarrollo", Traducc. De Guillermo Cárdenas, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1996.

<sup>13</sup> CARDOSO MILANES Heriberto, "Cultura organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación" en Revista Santiago, número 90, Cuba, 2000, pág. 78.



Por lo que, para efectos de esta investigación, podemos definir a la cultura organizacional como "un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuales acciones son consideradas aceptables y cuales son consideradas inaceptables" <sup>14</sup>

La cultura organizacional es lo más difícil de cambiar en las personas, sin embargo, en la medida que se logren adoptar y permear con el ejemplo nuevas actitudes, el cambio se dará con mayor facilidad.

Para el diagnóstico de una cultura organizacional se requiere del desarrollo organizacional, que es un esfuerzo para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional mas eficaz y con mayor grado de colaboración con la ayuda de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas e incluyendo la investigación de la acción.

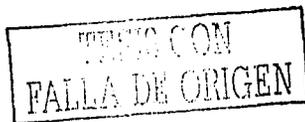
El objetivo del Desarrollo Organizacional es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Ayuda a establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual. Se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coinciden con los propósitos y la dirección generales de la organización.

Es pues, un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de una organización; se basa en la colaboración de un agente de cambio y el uso de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación para la acción.

Lo antes expuesto, desde luego, nos permite afirmar que existe una relación inmediata entre la productividad de la empresa y una cultura participativa, lo que resulta esencial para la empresa, por las siguientes razones:

---

<sup>14</sup> Ibid., pág. 81.



- La cultura participativa mejora el estado de ánimo y la satisfacción de los empleados.
- La cultura participativa estimula y obtiene mayor lealtad del grupo, más cooperación, mayor motivación para producir y mantiene niveles superiores de desempeño en el tiempo.
- La gran mayoría de las personas reconocen con madurez que cuando no tiene la responsabilidad del éxito o el fracaso de una empresa, preferirían no ser ellas la autoridad definitiva cuando se toman las decisiones. Muchas ventajas se derivan de darle a la gente la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones.

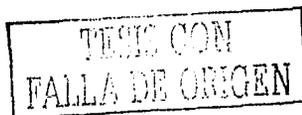
### **1.5 RELACIÓN DEL INDIVIDUO CON LOS VALORES DE LA EMPRESA.**

En el presente apartado, consideramos pertinente profundizar en la íntima relación e identificación que debiera existir entre el trabajador y la axiología y teleología de la empresa.

William Ouchi compara la organización de una empresa con la personalidad de los individuos. Así al igual que éstos tienen valores y hábitos que los hacen únicos, la organización también tiene una personalidad característica, la cual se ha denominado cultura de la organización.

Mientras algunas personas y organizaciones tienen personalidad definida e integrada, tienen una clara concepción de sus metas y valores, otras son erráticas y rutinarias.

Por ello, consideramos esencial que en los procesos de desarrollo de la organización y de cada uno de sus miembros, reflexionar sobre la cultura, pues cuesta trabajo concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas o valores que sean profundamente compartidos dentro de la organización.



Los objetivos de las organizaciones están en constante cambio, lo que exige que las personas que las conforman tengan un alto grado de flexibilidad y que a pesar del cambio de rumbo o de procesos de trabajo que asuma la Institución, se identifiquen con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Quien tiene un proyecto propio de desarrollo de sus potencialidades, de su intelecto, de su cultura, de sus valores, en suma de mejoramiento, llámese persona u organización, tiene posibilidad de ofrecer mejores resultados para sí y para la comunidad.

En ese mismo orden de ideas, estamos de acuerdo con la opinión del Doctor Cano Jaramillo, quien sostiene que: "Las personas, no sobresalen ni aprenden porque se lo ordenen sino porque se imaginan nítidamente lo que desean. De ahí, la necesidad de que cada uno mire hacia adentro y busque cual es el propósito mayor de la tarea que realiza cada día".<sup>15</sup>

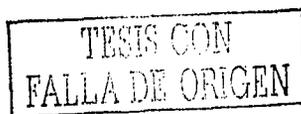
Así, dentro de una organización, se dice que existe una "calidad total"<sup>16</sup>, cuando el desarrollo del potencial humano y el proyecto de vida de las personas se cumple a la par del proyecto de la organización y de su misión, por ello la importancia de que la misión de la empresa y los valores personales sean congruentes con los de la organización.

Lo antes expuesto, nos permite afirmar que la calidad de vida en el trabajo es un medidor fiel de la vitalidad organizacional, lo que constituye un reto para las

---

<sup>15</sup> CANO JARAMILLO, Carlos Arturo. Op. Cit., pág. 48

<sup>16</sup> La evolución del concepto de "Calidad total", ha ido siempre ligada a las tendencias en la gestión empresarial que se han dado en el transcurso del tiempo, desde el enfoque tradicional de calidad, que habla sido centrarse únicamente en tratar de evitar que se produjesen fallos durante la fabricación, evolucionó en tres etapas: i) control de calidad, ii) aseguramiento de la calidad y iii) gestión de la calidad total. Podemos aceptar como definición vigente de Calidad total, "El conjunto de actividades extendidas a todas las áreas, operaciones, procesos y departamentos de una organización, que tiene como objetivo enviar productos o servicios libres de defectos, en el plazo requerido y que satisfagan plenamente a sus clientes, así como elevar el nivel de calidad de todas las operaciones de la empresa y, que se consigue con un claro compromiso de la dirección y a través de una completa participación de todos los empleados". BOTTINI Lesneika, "Calidad de servicios". Cfr. [www.es.geocities.com](http://www.es.geocities.com)



direcciones empresariales, se necesita de un ambiente humano-social en el que el respeto, la armonía, solidaridad y en suma los valores, constituyan fuerzas positivas generadoras de satisfacción y productividad.

## 1.6 DIFUSIÓN DE LOS VALORES CULTURALES EN LA EMPRESA.

Para lograr difundir los valores culturales, pensamos que dicha tarea debe iniciarse en la familia, desde la escuela, y posteriormente en la empresa.

La difusión escolar es bondadosa, si se tiende a la formación de sujetos críticos que se reconozcan a sí mismos como seres conscientes y en proceso de "hacerse", que comprenda su pensamiento una posición frente al mundo y un concepto de ser humano, para que desde esta perspectiva analicen su papel en la sociedad y establezcan principios sólidos de acción y participación.

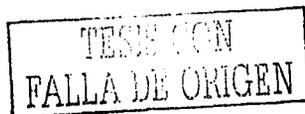
Por lo que cualquier posibilidad de cambio en el proceso educativo, empieza precisamente por la creación e incorporación de un lenguaje que proponga ideas expresiones, valores fundamentalmente éticos, frente a los que se mantienen en el discurso dominante y se proponga el análisis y cuestionamiento que se pretende enseñar.<sup>17</sup>

Al respecto, se hace necesaria una reflexión sobre los efectos a futuro de una educación que maneja conceptos propios de una empresa que se administra como tal. La formación que se está promoviendo en los sujetos, desde tales influencias, podría caracterizarse como: sujeto no crítico, al que interesa la libertad, pero desde consideraciones del neoliberalismo<sup>18</sup> vinculado con

---

<sup>17</sup> Cfr. DUEÑAS PAREDES Rosalinda, "Imposición de conceptos empresariales como valores educativos". Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, número 185, abril-junio, 1997, México, pág. 63.

<sup>18</sup> Ya que hemos hecho referencia al neoliberalismo, habrá que recordar que el objetivo fundamental de la política económica, según las orientaciones neoliberales, es propiciar el funcionamiento flexible del mercado, eliminando todos los obstáculos que se levantan a la libre competencia. En la última década, todos los países de América han realizado reformas estructurales orientadas hacia el mercado y a mejorar la



paradigmas técnicos y economicistas; al no ser crítico, es sujeto y objeto del autoritarismo, por un afán de lucro; está determinado y con pocas posibilidades de participar en la construcción de su sociedad.

La promoción de valores en la empresa se realiza mediante la transmisión en el proceso educativo en forma explícita en la planeación educativa y en forma implícita en el "currículum oculto" que comprenden las relaciones maestro-alumno y en la práctica en el aula; especialmente mediante el discurso teórico que maneja el profesor.

Por lo que, debemos pensar como profesionales y sujetos sociales, y preguntarnos de que manera estamos incorporando o rechazando conceptos propios de la administración empresarial para dirigir nuestras vidas. Y en un nivel formal de investigación, recurrir a otras posibilidades críticas de análisis para abordar la realidad.

De tal suerte que, al difundir los valores culturales en la empresa, se comienza a dar la transformación de la organización, se genera confianza y un compromiso personal, se crea una base fuerte para lograr la misión propuesta, se fomenta la cultura organizacional, además se obtiene una guía para la adecuada administración de los recursos humanos en la empresa.

Cuando los valores personales, se comparten con los valores organizacionales, se logra legitimidad del poder, y el poder se mantiene como fuerza organizacional. Por el contrario si no se comparten esos valores, se pierde legitimidad y habrá abuso de poder, con lo que invariablemente reinará la desconfianza.

---

eficiencia de la economía para acelerar el crecimiento. El neoliberalismo pues, cobija una tendencia de renacimiento y desarrollo de ideas liberales clásicas con la importancia del individuo, pero con un papel limitado del Estado, y el gran valor del mercado libre. BEJARANO, Jesús Antonio. "¿Qué es el neoliberalismo?", Colección de la Biblioteca Luis Ángel Arango, Bogotá. Cfr. [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)



Los valores son transmitidos principalmente, con el ejemplo, con la congruencia entre lo que se pregona y lo que se lleva a cabo. Las empresas exitosas, cuentan con una cultura empresarial sólida, basada en valores compartidos.

La cultura en la administración de las empresas mexicanas, estaría fomentando sus valores -la familia, la solidaridad, por ejemplo- y se orientaría hacia los principios de cooperación entre los factores de producción mediante el diálogo y la creación de consensos, con le fin de renovar el trabajo humano, elevar las remuneraciones, impulsar la capacitación, proporcionar seguridad en el empleo y proteger a la salud.

Pensamos que es sumamente conveniente emplear la cultura, difundirla, explotar su marco político, axiológico y filosófico, como criterio para definir políticas y estrategias de cambio y para poder evaluar críticamente las acciones del empresario, mediante el análisis comparativo entre la realidad, y el como debería ser, aquello que definirá a esa cultura en la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO II

### LA NUEVA CULTURA LABORAL

#### 2.1 RAZON DE SER Y DEFINICIÓN DE LA NUEVA CULTURA LABORAL.

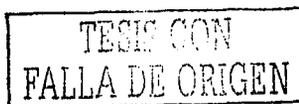
Para abordar el tema relativo a la razón de ser de la nueva cultura laboral, tendremos que referir como punto de partida, la relevancia que presenta sobre todo a partir de la década de los noventas, cuando tomó posesión de la Presidencia de la República en 1989, el Lic. Carlos Salinas de Gortari, y la apremiante urgencia de suscribir el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), lo que significó un impulso entre las partes suscribientes para su pronta implantación.<sup>19</sup>

En 1987, la Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX, había preparado un proyecto de la Nueva Ley Federal del Trabajo, pero ante los nuevos llamados, la retira y se habla de un nuevo estilo en la relación que primero eliminará la desconfianza recíproca y después permitiera el trabajo de conjunto.

Ante la crisis económica de nuestro país y la tremenda caída del Producto Interno Bruto en 1995, el líder sindical de la Confederación de Trabajadores de México CTM, Fidel Velásquez y el presidente de la COPARMEX Carlos Abascal Carranza, se reunieron para planear una renovación del marco jurídico vigente, con el objetivo de crear un nuevo modelo de relación entre trabajadores y empresarios que proyectara una nueva cultura laboral.

---

<sup>19</sup> Cf. REYES SALCIDO, Edgardo. "¿Es permanente la nueva cultura laboral?". Revista Entorno, Revista de COPARMEX, año 10, número 124, diciembre 1998, México, pág. 4.



Como resultado de esa reunión se presentó un documento denominado "Hacia una Nueva Cultura Laboral", firmado el 25 de julio de 1995 y refrendado en septiembre del mismo año. Entonces se instalaron ocho mesas de trabajo tripartitas para solucionar los problemas laborales de las empresas y de sindicatos.<sup>20</sup>

El texto señalaba lo siguiente:

*"1.- El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente que debe ser respetado y protegido por la sociedad.*

*2.- El fundamento que determina el valor del trabajo es, en primer lugar, la dignidad de la persona de quien lo ejecuta, lo cual determina su primacía sobre las cosas, sistemas económicos y administrativos.*

*3.-El trabajo, que es el medio para el sostenimiento propio y de la familia, debe ser también un medio para el desarrollo integral de la persona.*

*4.- El trabajo es fuente de derechos y obligaciones para el hombre, los derechos deben ser respetados y promovidos. Las obligaciones deben ser cumplidas con espíritu de responsabilidad y autoexigencia.*

*5.- El lugar mayoritario del trabajo en la actualidad es la empresa, donde confluyen trabajadores, directivos e inversionistas, la cual no podrá existir sin ellos. La solidaridad entre sus integrantes y su decidida participación favorecen la productividad. La clave para avanzar en la productividad y la calidad para la competitividad radica sobre todo en la coordinación de los*

---

<sup>20</sup> Las ocho mesas fueron: 1.- Principios de ética laboral, 2.- Empleo, 3.- Remuneraciones, 4.- Capacitación y formación, 5.- Productividad, calidad y competitividad, 6.- La empresa y su papel en la sociedad, 7.- Derechos y obligaciones, 8.- Conflictos y justicia laboral. Cfr. ABASCAL CARRANZA, Carlos María. "La Nueva Cultura Laboral: un poco de historia", en Revista Entorno, año 10, núm. 119, julio 1998, pág. 5.

TESTE CON  
FALLA DE ORIGEN

*sectores productivos. Queremos promover la adopción de medidas creativas y encontrar prácticas eficaces a los obstáculos.*

*6.- Para poder elevar el nivel de vida de la sociedad es necesaria la productividad, que es un proceso en el que intervienen numerosos factores y que debe permitir una mejor remuneración a las personas que intervienen para lograrla. El trabajo que genera desarrollo es garantía de paz social.*

*7.- Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica del país y de las empresas en particular.*

*8.- Vivimos en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos, para adoptar una Nueva Cultura Laboral Mexicana que permita alcanzar el pleno empleo con productividad y calidad para la competitividad.*

*9.- La Nueva Cultura Laboral Mexicana debe tener como sustento fundamental el diálogo, la concertación y la unidad de esfuerzo entre las organizaciones sindicales y los directivos empresariales. Invariablemente buscaremos que dicha cultura se oriente en la creación y permanencia de empresas, a la conservación y promoción del empleo, al aumento de la rentabilidad, a la justa distribución de las utilidades y a la lucha contra la corrupción de líderes sindicales y empresarios.*

*10.- El problema clave de la ética social a la que deben contribuir conjuntamente en su solución organismos empresariales, sindicatos y gobierno, es el de la justa remuneración de todos los factores, procurando*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*que se den las condiciones favorables para la generación de empleo digno y productivo.*

*11.- La CTM y la COPARMEX estamos convencidos de la importancia que el gobierno impulse las condiciones favorables para el óptimo desarrollo del trabajo. Por lo anterior solicitamos a la Secretaría del Trabajo que apoye la presente iniciativa de convocar a organismos sindicales y empresariales involucrados a traducir en acciones concretas en esta Nueva Cultura Laboral”<sup>21</sup>*

Si bien, estos once puntos contienen un resumen que consideramos con un alto contenido de buenos deseos, nos parece que resulta riesgoso el que simplemente se reduzcan a ello, y como se señala en el último párrafo esos deseos deben traducirse “en acciones concretas en esta Nueva Cultura Laboral”.

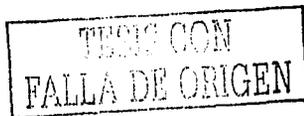
Cabe mencionar que, según fuentes periodísticas es el 2 de agosto de 1995, en la instalación del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral cuando en su intervención, el presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Héctor Larios Santillán, utiliza por primera vez este concepto, al recomendar implantar una nueva cultura laboral cuyo primer requisito será medir la productividad individual y retribuir de acuerdo a ella.<sup>22</sup>

Cinco días después el 7 de agosto, en la XIII Reunión Nacional de Directores y Representantes Regionales y Estatales del CONALEP, el presidente de la COPARMEX retoma el concepto, haciendo hincapié en la necesidad e crear una nueva cultura laboral en la que el trabajo, trabajador, sindicato, empresarios y

---

<sup>21</sup> ABASCAL CARRANZA, Carlos. “La Nueva Cultura laboral: un poco de historia”, Revista Entorno, año 10, número 119, julio 1998, México, pág. 7.

<sup>22</sup> Cfr. “Cultura Laboral orientada por la calidad y eficiencia”, Periódico Excelsior el jueves 3 de agosto de 1995, en 1ª plana y pág. 23.



gobierno estén representados, como una exigencia de los tiempos que corren, de la unidad alrededor de lo esencial.<sup>23</sup>

En agosto de 1996, se presentaron diez principios éticos que sustentan la nueva cultura laboral, los representantes de los tres sectores firmaron el documento denominado "*Principios de la Nueva Cultura Laboral*" con la intervención del entonces Presidente Ernesto Zedillo.

Desde el 11 de septiembre de 1995, fecha en que se instaló la Comisión Central del Diálogo hacia una Nueva Cultura Laboral y su Comité Técnico, los tres sectores se han seguido reuniendo para generar mejores condiciones de vida para los trabajadores y sus familias.

El inicio de esta figura en nuestro país se adjudica en el momento en que como señala el Lic. Carlos Abascal Carranza:

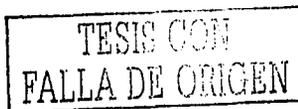
"la relación obrero patronal se ideologizó produciendo una constante confrontación verbal y a veces jurídica y un marco jurídico estático que no fue adecuado con oportunidad para ir respondiendo a las nuevas exigencias del mundo del trabajo. Esta constante confrontación produjo una cultura laboral, una manera de vivir las relaciones laborales, fincada en el equilibrio de fuerzas, en la constante amenaza de huelga, en el ocultamiento de información, en el escamoteo recíproco de derechos, en la corrupción con frecuencia, cultura laboral que inquietaba a los inversionistas y a veces los ahuyentaba"<sup>24</sup>

Hoy los representantes de los sectores sindical, empresarial y gubernamental se reúnen periódicamente en el Consejo para el Diálogo con los sectores productivos.

---

<sup>23</sup> SANTOYO VELASCO, Rafael. "Cultura Laboral Reciclada". Revista El mundo del abogado. número 22. Febrero de 2001, México, pág. 19.

<sup>24</sup> ABASCAL CARRANZA. Carlos. Op. Cit., pág. 4.



Posteriormente, se designa al entonces titular de la COPARMEX, como Secretario del Trabajo y Previsión Social en el gabinete de 2000-2006, lo que se traduce en un impulso a la tesis de la Nueva Cultura Laboral, alentada por quienes la propusieron desde 1995, hasta que culmina con la adopción formal por los sectores productivos en agosto de 1996, el documento denominado "Principios de la Nueva Cultura Laboral", el cual fue sancionado por quienes ocupaban la titularidad de la Secretaría y la Presidencia de la República.

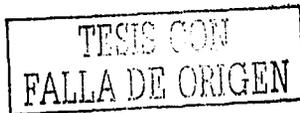
El actual titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social afirmó que: "ha llegado el momento de comenzar juntos en este esfuerzo por la creación de esta nueva cultura laboral con rigor técnico, científico y ético, con derechos y obligaciones recíprocos, que propugnen por el desarrollo integral de la nación. No hay que dejar que persista la corrupción. Debemos promover el empleo y su consolidación con cambios graduales, pero consistentes y de fondo, para evitar que sigamos cayendo en el círculo vicioso pobreza-desempleo."<sup>25</sup>

De lo anteriormente referido, cabría preguntarse si en verdad la nueva cultura laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo, puesto que, si bien es cierto, coincidimos en la importancia de conjuntar esfuerzos para lograr el "desarrollo integral de la nación", mientras éste esfuerzo no se vea reflejado en leyes y reglamentos, sólo será un catálogo de ideales en los que seguiremos soñando alcanzar.

La Nueva Cultura Laboral, busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y además reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo de México.

---

<sup>25</sup> Artículo periodístico: "Nueva cultura laboral para superar la pobreza y el desempleo". Periódico Excélsior, martes 8 de agosto de 1995, Sección A, 1ª plana y pág. 12-A.



Consideramos que la razón de ser de la Nueva Cultura Laboral obedece al deseo de implementar un instrumento que coadyuve a "beneficiar al país, para elevar la producción y la productividad, para generar empleos, para elevar el nivel de vida de los trabajadores, para tener empresas exitosas y eficientes, para que el trabajo se revalore y dignifique, para que las relaciones laborales sean justas y equitativas."<sup>26</sup>

Congruente con lo anterior, la productividad tiene sentido en la Nueva Cultura Laboral más como un medio que como un fin en si misma. "La productividad enriquece en primer lugar y antes que nada a las personas que la hacen posible y además debe generarles beneficios económicos, ya que uno de los fines de la empresa productiva es la promoción humana de sus integrantes."<sup>27</sup>

No se trata de ser productivos por el sólo hecho de que tenemos que ser productivos. Se trata de ser mejores como personas, y para ello es necesario mejorar en términos de productividad personal y social.

Entre los beneficios que brinda la Nueva Cultura Laboral, encontramos que se daría mayor participación en los mercados, los empleos serían mejor remunerados, las empresas tendrían la posibilidad de tener mayor rentabilidad, los trabajadores tendrían mejores condiciones de trabajo así como una mayor capacitación y desarrollo, contarían con un mejor ambiente en su trabajo, y como resultado las empresas obtendrían una mejora en sus productos y servicios.

Una vez establecida la razón de ser de la figura que nos ocupa, consideramos oportuno definir el término "Nueva Cultura Laboral". Esta terminología multimencionada, se conforma con tres palabras, de las cuales ya hemos profundizado en "cultura" en el capítulo anterior, para llegar finalmente a

---

<sup>26</sup> MILLAN S. Juan, (Senador). "La nueva Cultura Laboral", en la LXVIII Asamblea General Ordinaria. COPARMEX, octubre de 1996. Versión mimeografiada.

<sup>27</sup> Idem.



conceptualizarla, sin embargo, no sobra hacer aquí un apunte que resulta interesante:

La Cultura es de una manera llana, una forma de pensar y de ser de un pueblo. Hay quienes dicen que es la personalidad de la Nación. Mejores hombres, mejores mujeres producen y reciben mayores beneficios de la cultura. La cultura interactúa con el hombre, el hombre enriquece y la cultura es el acervo que enriquece el futuro. Mediante el trabajo, el ser humano racional y libre transforma la faz de la tierra de todos los elementos de la riqueza natural, no es sólo mecánica y cuantitativa, sino fundamentalmente cualitativa y dignificadora de su ser. La creación de una nueva cultura implica cambios de hábitos en los empresarios, en los trabajadores, en las autoridades, cambios de reglamentos y leyes, fiscales y reglamentarias.

“No obstante lo atractivo y sugerente del concepto de “Nueva Cultura Laboral” y de la invitación a realizar un gran esfuerzo por impulsar el empleo y la justicia laboral, cuando se analiza el contenido de los principios asumidos como compromiso surgen dudas sobre su *novedad* y resulta inevitable plantear si esa cultura laboral es realmente distinta de la postulada por los constituyentes de 1917, plasmada en el artículo 123 y normada en las diversas leyes federales del trabajo y sus reformas. ¿No sería entonces, más que una nueva cultura, una renovada o reciclada?”<sup>28</sup>

Si esta es la nueva cultura laboral, ¿entonces la antigua era de incumplimientos, falsedades, irresponsabilidades, indebida representación o restricciones en la libertad de asociación?

Para dar respuesta a estas interrogantes que apuntamos y con el propósito de reflexionar en ellas, debemos partir del supuesto de que no debemos caer en el

---

<sup>28</sup> SANTOYO VELASCO, Rafael. “Cultura Laboral Reciclada”. Revista El mundo del abogado, número 22, febrero 2001, México, pág. 19.



juego maniqueísta, o radical, ni del lugar común de que "todo tiempo pasado siempre fue mejor", si no tratar de aclarar nuestra visión, para analizar los hechos de una manera objetiva. Si bien es posible señalar grandes defectos y errores que se han cometido en el pasado, también es verdad, que todo proceso debe seguir una evolución, que debemos aprender del pasado, y que los cambios deben ser graduales para lograr así poco a poco la perfección.

"Podemos entender la Nueva Cultura laboral que se presenta actualmente en México, como un proceso continuo de armonización de las relaciones de trabajo para asegurar la permanencia y el desarrollo de las fuentes de empleo."<sup>29</sup>

La presente administración gubernamental a través de la voz del titular de la Secretaría del Trabajo, define a la nueva cultura laboral como:

"...una nueva conducta, un nuevo estilo de relación que eliminará la desconfianza recíproca, unificará nuestro compromiso con la generación de riqueza, que pusiera límites a la corrupción, revalorará el trabajo, reorientará la capacitación para la calidad y la productividad, posibilitará la mejoría del poder adquisitivo de los trabajadores, en fin, una nueva cultura laboral que tuviera como fundamento el respeto y promoción de la dignidad de la persona humana en el mundo del trabajo productivo."<sup>30</sup>

Después de la lectura de las posturas gubernamentales y teóricas sobre la nueva cultura laboral, es posible sintetizar lo que consideramos como esencial para elaborar nuestro propio concepto de nueva cultura laboral:

La nueva cultura laboral, es el proceso positivo de promoción de valores que reconoce la axiología del trabajo y que pretende la mejoría del nivel de vida del

---

<sup>29</sup> Esta definición la proporciona la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en su página de Internet: [www.stps.gob.mx/index2.htm](http://www.stps.gob.mx/index2.htm).

<sup>30</sup> ABASCAL CARRANZA Carlos María, "La nueva cultura laboral: un poco de historia". Revista Entorno, año 10, número 119, julio 1998, México, pág. 4.



trabajador y su familia, a través de condiciones justas y armónicas y de la realización de compromisos y esfuerzos conjuntos entre trabajadores y empresarios para lograr la competitividad de la empresa.

La razón de ser de la nueva cultura laboral, pensamos, obedece a una razón simple: mejorar. Lograr más empleos, tener un mejor nivel de vida para los trabajadores, elevar la productividad y éxito de la empresa y ello redundará en beneficio del país.

## 2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA CULTURA LABORAL.

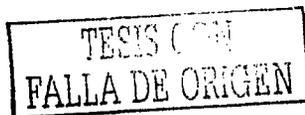
"Para la Nueva Cultura Laboral, la nota esencial es, sin lugar a dudas, la revalorización del trabajo humano, se trata de volver al humanismo, de promover a las personas que forman parte esencial de la empresa. A tal extremo, que no hay empresa si no hay personas que trabajan y por lo mismo se trata de fortalecer al valioso capital humano que es su origen y que también es su fin."<sup>31</sup>

El actual gobierno, principalmente el ministerio laboral pretende guiarse por diversos principios, que sean la pauta para edificar y construir conjuntamente un nuevo panorama laboral mexicano.

Entre los referidos valores que deben ser respetados de la Nueva Cultura Laboral, destaca la dignidad de los trabajadores, pues el trabajo debe ser un instrumento que permita a los trabajadores y a sus familias aumentar su nivel de vida. Estos son algunos de los valores gubernamentales que se encuentran enunciados en diez puntos.

---

<sup>31</sup> VAZQUEZ OSORIO, Raúl. "El éxito empresarial está en la implementación de la Nueva Cultura Laboral". Revista Entorno, año 10, número 118, Junio 1998, México, pág. 4.



- 1.- El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente que debe ser respetado y protegido por la sociedad.*
- 2.- El fundamento que determina el valor del trabajo es en primer lugar la dignidad de la persona de quien lo ejecuta, lo cual determina su primacía sobre las cosas, sistemas económicos y administrativos*
- 3.- El trabajo además de ser el medio legítimo de manutención del ser humano y su familia, debe ser también el medio de desarrollo integral de la persona.*
- 4.- El trabajo es fuente de derechos y obligaciones. Los derechos deben ser respetados y promovidos. Las obligaciones deben ser cumplidas con espíritu de responsabilidad y autoexigencia.*
- 5.- El lugar mayoritario del trabajo en la actualidad es la empresa, donde confluyen trabajadores, directivos e inversionistas, la cual no podría existir sin ellos. La solidaridad entre sus integrantes y su decidida participación favorecen la productividad. La clave para avanzar en la productividad y la calidad para la competitividad radica sobre todo en la coordinación de sectores productivos.*
- 6.- Para poder elevar el nivel de vida de la sociedad es necesaria la productividad, que es un proceso en el que intervienen numerosos factores y que debe permitir una remuneración mejor a las personas que intervienen para lograrla. El trabajo que genera desarrollo es garantía de paz social.*
- 7.- Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica general del país y de las empresas en particular.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8.- *Vivimos en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos para adoptar una nueva cultura laboral mexicana que permita alcanzar el pleno empleo con productividad y calidad para la competitividad.*

9.- *La Nueva Cultura Laboral mexicana debe tener como sustento fundamental el diálogo, la concertación y la unidad de esfuerzos entre las organizaciones sindicales y los directivos empresariales. Invariablemente buscaremos que dicha cultura se oriente a la creación y permanencia de las empresas, a la conservación y promoción del empleo, al aumento de la rentabilidad, a la justa distribución de las utilidades y a la lucha contra la corrupción de líderes sindicales y empresarios.*

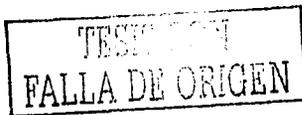
10.- *El problema clave de la ética social a la que deben contribuir conjuntamente en su solución organismos empresariales, sindicatos y gobierno, es el de la justa remuneración de todos los factores de la producción, procurando ante todo que se den las condiciones favorables para la generación de empleo digno y productivo.*<sup>32</sup>

Pensamos que la elaboración de estos diez principios es bondadosa y que permiten comprender la intención del ejecutivo y de sus auxiliares al pretender implementarlos en nuestro país, sin embargo, nos queda la gran interrogante de la forma en que se desea implementar, pues nosotros no vemos otra solución más que traduciéndolo en normas vigentes.

Estamos conscientes de que el trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común familiar y nacional, por lo que debe valorarse mediante un trabajo justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

---

<sup>32</sup> Encontramos este enlistado axiológico en el sitio web de la Secretaría del Trabajo



Además sabemos que "para implantar la Nueva Cultura Laboral se necesita producir una profunda mejoría en la mentalidad del empresario que esté siempre comprometido con la verdad: pague salarios justos; haga participar al trabajador de los beneficios de la productividad, capacite y eduque con convicción; que haga de la calidad y de la productividad los cimientos de la competitividad a largo plazo; que fomente la participación de sus colaboradores; respete y promueva el derecho a asociarse de sus colaboradores; desarrolle una vigorosa visión de largo plazo, fundamente la calidad de su empresa en la calidad de las personas; haga de la persona humana el eje de su empresa; ejercite y desarrolle un genuino liderazgo de servicio" <sup>33</sup>

Por lo tanto, conscientes de la importancia del trabajo como valor personal y su trascendencia nacional, y de los principios señalados por el gobierno, nos permitimos hacer la siguiente reflexión:

Si como premisa mayor tenemos que la nueva cultura laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios y si la razón de ser de este proceso responde a la mejoría del nivel de vida y a la mayor productividad de la empresa, deberíamos obtener como conclusión la obligatoriedad de llevar a la práctica dichos principios.

### **2.3 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.**

La adopción formal del documento "*Principios de la Nueva Cultura Laboral*" por los sectores productivos ocurrió en agosto de 1996. Lo suscribieron por el sector obrero Fidel Velásquez como Secretario General de la CTM entre otros representantes de la Confederación, y el Secretario General de la CROM, por el sector empresarial suscribieron los presidentes de CANACINTRA y de CONCAMIN.

---

<sup>33</sup> ABASCAL CARRANZA, Carlos. Op. Cit., pág. 6.



El documento se estructura en seis grandes rubros:

- Objetivos centrales
- Principios básicos
- Principios de ética en las relaciones laborales
- Principios en materia de derechos laborales
- Procuración e impartición de justicia laboral
- Principios en materia económica

**Objetivos Centrales:**

*1.- Fomentar la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.*

*2.- Propiciar niveles de remuneración justa y equitativa que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa.*

*3.- Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa.*

*4.- Favorecer el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene.*

*5.- Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.*



*6.- Consolidar el diálogo y concentración como los métodos idóneos para que las relaciones obrero- patronales se desarrollen en un clima de armonía.*

*7.- Promover el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral.*

*8.- Reconocer la importancia de dirimir las controversias ante órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral.*

**Principios básicos:**

*1.- La Buena Fe y la lealtad entre las partes son principios fundamentales para el buen desarrollo de las relaciones laborales.*

*2.- La resolución de controversias ha de sustentarse en el marco de la ley, en los valores fundamentales de la justicia de la equidad y del diálogo.*

*3.- Generar una cultura nacional de productividad y calidad que coadyuve a la preservación y fomento de las fuentes del empleo.*

*4.- Remuneraciones justas para los trabajadores y acceso a los servicios de seguridad social de la más alta calidad para ellos y sus familias que les permita asegurar un nivel digno de vida, durante y después de su actividad productiva.*

*5.- El empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores lo que le permitirá elevar la productividad y competitividad y con ello obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la propia empresa, de los trabajadores y de la sociedad.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Principios de ética:**

*La mesa de trabajo número uno, abordó el tema de la ética en el mundo del trabajo, destacando valores como los cinco fundamentales antes descritos y agregando la importancia de la alta conciencia moral y apego a derecho, la veracidad en las relaciones laborales, la responsabilidad, valor determinante en la conducta de las partes y la transparencia en la representación sustentada en la ética y derecho y consagrar la libertad de asociación.*

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

*2.- Todos los sectores deben impulsar aquellas actitudes que fomentan la veracidad en las relaciones laborales.*

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

*4.-El ejercicio de la representación legal tanto de patrones como de trabajadores deberá llevarse a cabo en estricto apego a principios éticos y jurídicos.*

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

### **Principios en materia de derechos laborales:**

*1.- Fomentar el respeto recíproco al ejercicio de los derechos laborales para alcanzar el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores y la preservación de las fuentes ocupacionales*



2.- *Es necesario fortalecer y dinamizar la función jurisdiccional que asegure la impartición de justicia pronta e imparcial. En consecuencia, las partes han acordado hacer los planteamientos siguientes:*

a) *La conciliación, previa o durante el procedimiento laboral, ha mostrado en la práctica ser un efectivo instrumento alternativo de solución de controversias.*

b) *Es importante robustecer la autonomía funcional de los órganos de impartición de justicia laboral, con prevalencia de su composición tripartita y de los principios de justicia social*

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

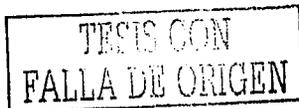
3.- *Es importante ampliar y mejorar los servicios de asesoría jurídica gratuita que presta la Procuraduría de la Defensa del Trabajo, sobre todo en beneficio de los trabajadores de escasos recursos.*

#### **Principios en materia económica:**

1. *El único camino viable para multiplicar los puestos de trabajo es producir las condiciones necesarias para que la economía mexicana crezca en forma dinámica y sostenida.*

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

3. *Para incrementar el nivel de inversión es indispensable aumentar el ahorro interno para lo cual se requiere mejorar la eficiencia, desarrollar y consolidar sistemas e instrumentos financieros y fortalecer un entorno de certidumbre y estabilidad.*



*4. Se deben reforzar las políticas orientadas a elevar los niveles de educación y capacitación de la población.*

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

En los principios de la Nueva Cultura Laboral se afirma que ésta implica un proceso que no se agota de una vez y para siempre, sino que supone un esfuerzo continuo permanente y corresponsable de los factores productivos.

La Nueva Cultura Laboral considera el valor del trabajo y la dignidad de los trabajadores, reconoce la contribución que tiene el trabajo en la realización personal y el bien común del trabajador, y de su familia.

La Nueva Cultura Laboral busca "mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas"<sup>34</sup>

La intención de señalar principios, entendemos que se debe a la idea de destacar aquellas bases en que debe fundarse el cambio. Son los criterios que deben regir y orientar al empresario para implementar las innovaciones en este proceso laboral.

Pensamos que este interés gubernamental de elaborar los principios, es un paso adelante, pero no suficiente para llegar a la meta, mientras no encontremos

---

<sup>34</sup> Cfr. [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)



traducidos a normas jurídicas, esta enumeración de ideales, se quedarán convertidos solo en eso.

No con ello, le restamos importancia a su contenido. Así en nuestro criterio personal, cabe sintetizar lo que consideramos como esencial de cada grupo de principios:

Como objetivos centrales, pensamos resultan esenciales:

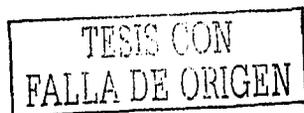
El objetivo de revalorar el trabajo humano, brindándole la dignidad tan necesaria, para alcanzar niveles superiores de productividad y la idea de otorgar salarios adecuados que fomenten el equilibrio armónico entre los factores de la producción. Pensamos que el objetivo séptimo, de promover el pleno cumplimiento de los derechos legales, es más una obligación que un objetivo.

Como principios básicos, podemos resumir que:

Algunos de los principios básicos, ya estaban señalados como objetivos centrales, y lo referente a la solución de controversia, pensamos era innecesario incluirlo como principio ya que es disposición legal, pero si destaca la intención de señalar, la lealtad y la buena fe entre las partes para el desarrollo de las relaciones de trabajo.

Como principios éticos:

Nos parece muy interesante el que se le brinde importancia a la responsabilidad tanto de trabajadores, como de patrones y de sindicatos y que señale la veracidad como actitud.



De los principios en materia de derechos laborales:

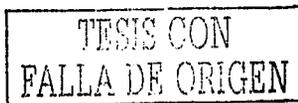
Nos parece bondadosa la idea de fortalecer la conciliación para la solución de controversias, y la de mejorar la asesoría jurídica gratuita de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo. Sin embargo, el primer principio de fomentar el respeto al ejercicio de los derechos laborales, no señala la instrumentación mediante la cual se pretende alcanzarla, y nosotros proponemos que se analice la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Interior de cada empresa, para hacer las modificaciones pertinentes, que permitan observar un mayor respeto a los derechos laborales.

De los principios en materia económica:

Nos resulta relevante el principio de reforzar los niveles de educación, pues pensamos que es el paso fundamental para obtener la mejoría de los niveles del país, pero no estamos de acuerdo con que los únicos medios idóneos sean la inversión y la productividad, pues no bastan para obtener las condiciones necesarias para elevar los puestos de trabajo en una empresa. Destaca también el deseo de aumentar el ahorro interno, pero no es un principio per se, exclusivo para la materia laboral.

## **2.4 REACCION DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL CAMBIO Y SUS IMPLICACIONES.**

Señala el estudioso Huerta Jurado que: En el documento signado sobre la Nueva Cultura Laboral, se dedica un capítulo a proponer un conjunto de medidas para garantizar que las representaciones tradicionales de los trabajadores den pasos para la transparencia al manejo de recursos derivados de las cuotas de los



mismos, así como el apego a la legalidad y el respeto a las decisiones de los trabajadores expresadas en los votos.<sup>35</sup>

En un orden de ideas diferente, otros autores sostienen que: "Se ha insistido en presentar los principios antes señalados, como el resultado de un cambio de estrategia sindical frente a la grave situación de los asalariados, después de una década y media de severos sacrificios y retrocesos y debido al nuevo contexto económico y político del país."<sup>36</sup>

En el preámbulo del documento sobre los principios de la nueva cultura laboral, se parte de que la globalización, integración económica y el desarrollo tecnológico, han modificado la dinámica económica mundial. En virtud de lo anterior, se han registrado transformaciones en las actuales circunstancias y mayores desafíos en el entorno económico.

Se puede afirmar que entre los objetivos de la nueva cultura laboral con respecto a los sindicatos, se busca entre otros puntos la conformación de un renovado sindicalismo que esté dispuesto a fomentar un neocorporativismo.

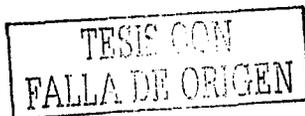
"Cualquier tipo de sindicalismo es incómodo para la implementación de las nuevas condiciones laborales, ya que en este momento ni los sindicatos con la más añeja tradición corporativa ni los neo-corporativos ni los sindicatos independientes han podido encontrar la forma de enfrentar la estrategia, ya que de una u otra manera, todos han asumido algunos de los preceptos de lo que plantea la nueva cultura laboral y han sido vehículo para la implementación en los hechos de los nuevos esquemas laborales, independientemente de que se declaren en contra de los mismos."<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> HUERTA JURADO, Javier. "Nueva Cultura Laboral y respuesta sindical" número 34, UAM. Revista Alegatos, México, 1996, pág. 595.

<sup>36</sup> BENSUSAN AREUS, Graciela. "La reforma laboral: ¿Cambio cultural o institucional?", Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Metamorfosis del trabajo, año 17, número 42, julio-dic, UAM, Iztapalapa, México, 1997, pág. 321.

<sup>37</sup> HUERTA JURADO, Javier. Op. Cit, pág. 597.



Es evidente que la Nueva Cultura Laboral se está dando en el marco de la reestructuración de las formas de producción y está contribuyendo a acelerar los cambios en la estructura productiva nacional.

Si bien, la difusión de las nuevas organizaciones flexibles y de sus características más generales se realiza a escala mundial, su aplicación concreta en cada país o región precisa los procesos de adaptación e innovación organizacional en la medida que el crecimiento del ámbito informal en este tipo de organizaciones hace que su estructura sea mucho más permeable a los contextos socioculturales que la rodean.<sup>38</sup>

México no ha sido ajeno a las transformaciones en la esfera laboral a través de la contratación colectiva, sindicatos y empresas se ha venido adaptando a los constantes cambios del entorno productivo y de la organización del trabajo.

En estos tiempos de modernización, globalización, cambio estructural o reestructuración productiva, parece que empresarios, Estado y trabajadores coinciden en la necesidad de recuperar la libre sindicación para los trabajadores, la erradicación de prácticas corporativas y la conformación de organizaciones sindicales fuertes y democráticas.

Independientemente que la CTM adoptó una posición conciliadora, llama la atención el abandono repentino del discurso reiterado de "la desfavorable correlación de fuerzas para aceptar el reto de discutir los cambios necesarios en la legislación laboral".

Se ha señalado que lo que trata la Nueva Cultura Laboral, es instaurar otra cultura, que sustituya con nuevos valores a los viejos. Se pretende acabar con los vicios que se presentan comúnmente en el trabajo, reforzando ciertos valores y

---

<sup>38</sup>Cfr. BARBA ALVAREZ Antonio, "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" Revista de Ciencias Sociales y humanidades, año 20, número 48, enero-junio, México 2000, pág. 32.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

agregando otros nuevos, para lograr que las relaciones entre trabajadores y empresarios se den en un marco de igualdad y justicia, con pleno respeto mutuo.

Lo que se busca con el cambio es otorgar una mejor protección a los trabajadores y que éstos se esfuercen por obtener productos de calidad, no sólo una mayor cantidad y lograr así una competitividad a nivel mundial. Los empresarios a su vez deben capacitar a sus trabajadores, brindarles mejores condiciones de trabajo y remuneraciones justas que motiven a superarse.

Sin embargo, los trabajadores mexicanos tienen pocas opciones y retos de dimensiones incalculables, las dificultades se podrán ir enfrentando con resultados positivos a partir de definiciones claras en torno a la coyuntura por la que se está atravesando. Para esto es indispensable la reagrupación de todas las fuerzas democráticas existentes dentro del sindicalismo independiente definiendo mecanismos y métodos de incorporación de los trabajadores a fin de reconstruir sus organizaciones gremiales.<sup>39</sup>

Coincidimos con la opinión de Vázquez Osorio al señalar que:

"La Nueva Cultura Laboral a la que aspiramos pretende insertarnos en el futuro, a partir del reconocimiento de la dignidad del trabajador y del trabajo, con una idea muy clara de que es necesario transformar los viejos esquemas culturales que asocian productividad, eficiencia, eficacia y flexibilidad, con una mayor explotación del trabajo humano y con una visión mercantilista de la economía, donde la ética no tiene cabida."<sup>40</sup>

Para los que consideren que todo esto sólo son buenas intenciones o pura filosofía, habría que decirles que hoy nos dan la razón las experiencias de las empresas exitosas en México y en el mundo.

---

<sup>39</sup> HUERTA JURADO, Op. Cit, pág. 598.

<sup>40</sup> VAZQUEZ OSORIO, Op. Cit, pág. 3.



Efectivamente la Nueva Cultura Laboral rompe con los viejos paradigmas de la administración de empresas y nos propone otros valores y mejores estrategias para conseguir notorios resultados. Quienes tienen éxito y triunfan en el mundo son aquellas empresas que ya practican esta novedosa cultura laboral.<sup>41</sup>

"El problema sigue siendo traducir esos principios en la realidad, como elevar la productividad, como medirla y distribuir los beneficios con equidad, como elevar los ingresos de los trabajadores, como generar los empleos que se requieren, como elevar la capacitación; como hacer que las empresas cumplan su función social: como lograr la flexibilidad laboral sin menoscabo de los derechos laborales, como reducir los conflictos laborales." <sup>42</sup>

Algunos autores sostienen que resulta impostergable la implementación de la Nueva Cultura Laboral en todo nuestro país:

"Las giga tendencias de economía de mercado, de globalidad y de sociedad de información, hacen impostergable la implementación de una Nueva Cultura Laboral, en la cual trabajadores y empresarios cooperen, se integren y creen juntos el Nuevo México, que necesita la nueva sociedad mundial."<sup>43</sup>

"Esto no quiere decir de ninguna manera que se eliminarán los conflictos, ni que desaparecerán los sindicatos. Los conflictos fruto de abusos de patronos poco sensibles o de sindicatos no convencidos, seguirán existiendo por muchas décadas. Por otro lado, aún desapareciendo la obligatoriedad de sindicación y prevaleciendo la libertad sindical, habrá sindicatos que abusen de su fuerza y que se desvien por el poder. Desviaciones de unos y otros serán la excepción que confirme la regla. Lo que visualizamos es un mundo laboral de cooperación en donde la regla y lo común será la cooperación a nivel global."<sup>44</sup>

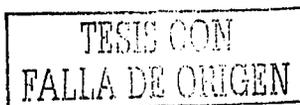
---

<sup>41</sup> Idem.

<sup>42</sup> MILLAN S., Juan. Op. Cit.

<sup>43</sup> REYES SALCIDO, Op. Cit, Pág. 5.

<sup>44</sup> Idem.



Para efectos de ejemplificar la anterior información, nos permitimos presentar como ejemplo, a la empresa CEMEX, que fue la primera empresa de concreto en América de obtener la certificación ISO 9001 (en 1999), la ISO 14001 y la ISO 9001.<sup>45</sup>

Es una empresa abierta al cambio, a las necesidades de la modernidad, constantemente innovando en ingeniería y tecnología. Sus trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y de obtener un producto de calidad internacional y competitivo reconocido, es decir hay sentido de pertenencia.

Cemex mantiene su filosofía de "innovación constante", promoviendo el crecimiento estratégico con lo que apuntalaban la fortaleza financiera de la empresa. Una ventaja competitiva de esta empresa es la tecnología informática y los valores que impulsan son: colaboración, liderazgo e integridad y cuentan con un código de ética.

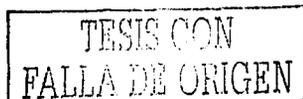
## **2.5 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA UNA MAYOR COMPETITIVIDAD.**

Cualquier cambio genera en las personas amenaza y temor, incertidumbre a lo desconocido, lo que es una fuente de ansiedad e incomodidad. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y de control sobre los individuos. Todo cambio implica al menos durante un tiempo, un esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse en la nueva situación, lo que es un trabajo extra y preocupación adicional.

Los efectos del cambio no son automáticos ni equivalentes necesariamente a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas, ellas son las que

---

<sup>45</sup> ISO, se refiere a normas internacionales de certificación de calidad: por sus siglas en inglés significa International Organization for Standardization. Se decidió que se denominaran ISO por su significado en griego que hace referencia a lo "igual", lo que se pretende es poder proporcionar bienes y servicios de excelente calidad internacional.



controlan los resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio deciden en gran medida su reacción.

Las tendencias que dan la pauta al desenvolvimiento del mundo contemporáneo, determinan los cambios, las nuevas actitudes en las empresas, por ejemplo la globalización, la conciencia ambientalista, las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico son un conjunto de condiciones que indudablemente afecta a las organizaciones.

Para ejemplificar lo anterior, cabe destacar las actitudes empresariales en México de grupos como Cemex, Bimbo, Sabritas, Comex, Sony Wal-Mart, etc.

La mejor estrategia para vencer ese entorno tan complejo y cambiante resulta ser en una palabra: la competitividad.

La sociedad mundial, la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales.<sup>46</sup>

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización. En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

---

<sup>46</sup> Cfr. BARBA ALVAREZ, Op. Cit, pág. 11.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, la transmisión de valores y las creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional, en la que prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación y un clima de conformidad, a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas, la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

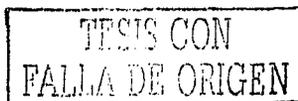
México aspira al desarrollo sostenible y sustentable, para lo cual está avanzando en la construcción de una real democracia representativa y participativa y de un sistema de economía de mercado que sea ejercido con amplia responsabilidad social por todos los actores económicos.

Sería quimérica tal aspiración si trabajadores y empresarios no modernizan su relación, si no unen esfuerzos, si no se dejan de lado, con verdadera honradez de ambas partes, todos aquellos paradigmas e ideologías que impiden hacer de las empresas auténticos motores de desarrollo para las personas, para las familias y para el país.<sup>47</sup>

Señala el maestro Antonio Barba que: "Una organización que aprende se puede identificar porque mejora sus niveles de desempeño conservando sus estímulos estáticos como sistemas de recompensas, procesos, entorno. También puede ser la organización que tiene la capacidad de detectar errores y corregirlos; la que

---

<sup>47</sup> ABASCAL CARRANZA, Carlos. Op. Cit., pág. 2.



incorpora la experiencia en sus procesos rutinarios la que utiliza información para promover los cambios o bien aquella que genera visiones de tipo estratégico."<sup>48</sup>

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

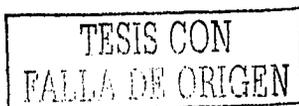
"Varios autores aluden a diversos niveles para estudiar el cambio y la innovación: Astley y Van de Ven proponen dos: micro y macro. El primero se refiere a las organizaciones simples o particulares, tema ampliamente estudiado en la literatura tradicional de la administración; el macro se relaciona con poblaciones o grandes conjuntos de organizaciones en un entorno nacional o internacional. En el nivel macro, se ubican los cambios en las relaciones nacionales e internacionales, entre las organizaciones de los países que participan en el TLC o los vínculos entre mercados globalizados, entre grandes conjuntos de empresas, en base a las características de cada país."<sup>49</sup>

"El estudio de la dinámica de los cambios permite ampliar la discusión sobre las teorías tradicionales de la organización, caracterizadas por su enfoque intra-organizacional y conocer los probables efectos del TLC en las relaciones comerciales entre las organizaciones de las economías signatarias. Ello permitirá

---

<sup>48</sup> BARBA ALVAREZ, Op. Cit, pág. 31.

<sup>49</sup> MIRANDA TORRES Julián, "El cambio organizacional en el marco del Tratado de Libre Comercio". Revista Comercio Exterior, Vol. 44, número 5, mayo 1994, México, pág. 436.



formular estrategias organizacionales que privilegien el incremento de la competitividad en un mercado globalizado.”<sup>50</sup>

En lo que respecta al método, a la manera de lograr el cambio, encontramos que: El mecanismo fundamental que se propone, a todos los niveles y en todos los ámbitos, es el acuerdo responsable, en el que los diferentes actores sociales participantes se comprometen a llevar a cabo acciones consecuentes con los objetivos propuestos.

El diálogo y los acuerdos para implementar esta Nueva Cultura Laboral en los centros de trabajo, y la consolidación de este método como el más eficaz para transformar el mundo el trabajo a favor de la Competitividad de México, es un aporte real que los trabajadores y empresarios han realizado y que está cargado de esperanzas para el futuro próximo.

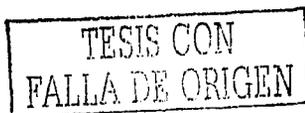
El gran objetivo de todo este esfuerzo es arribar al tercer milenio con una verdadera nueva cultura del trabajo vivida intensamente en el mayor número posible de empresas en México.<sup>51</sup>

La verdadera cultura laboral se caracteriza entre otras cosas, por realizar cambios profundos en las organizaciones y en sus leyes, por adoptar valores permeados de ética en los centros de trabajo, por la responsabilidad social de la empresa, por defender el diálogo entre trabajadores y patrones para obtener acuerdos, con la finalidad de que todo lo anterior, se refleje en una mayor competitividad y un mejor nivel de vida para sus empleados.

---

<sup>50</sup> Ibid., pág. 435.

<sup>51</sup> Cfr. VAZQUEZ OSORIO, Raúl. “El éxito empresarial está en la implementación de la Nueva Cultura Laboral” Revista Entorno, número 118, junio 1998, pág. 5.



## 2.6 LA COMPETITIVIDAD Y EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Partiendo de manera genérica que la tecnología (del griego *technología*) es: "el tratamiento sistemático de un arte", ó "el conjunto ordenado de conocimientos utilizados en la producción y comercialización de bienes y servicios."<sup>52</sup>.

La tecnología debemos entenderla como un conocimiento práctico con el que se realiza un trabajo de calidad determinada, a un costo específico. La manera en que varios de los factores de la producción se optimizan, es debido a la incorporación de conocimientos y tecnologías, resultado del aprendizaje humano.

Todo desarrollo tecnológico tiene su principio y fin en el ser humano, por ello, el aprendizaje, la capacitación y la formación, son pilares para un buen desarrollo tecnológico a largo plazo.

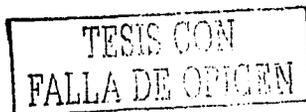
Pero a corto plazo, es necesario tener un análisis del proceso de incorporación de tecnología dentro de las organizaciones para hacerlas competitivas.

Ahora bien, en un mundo globalizado, las organizaciones necesitan de la tecnología para ser más competitivas, para crecer, mantenerse o simplemente sobrevivir.

Aunado a la tecnología, no hay que olvidar la importancia del factor humano, ya que la empresa es ante todo, una comunidad de personas, todas ellas revestidas de idéntica dignidad, por su condición de criaturas, que tienen la misión como empresa organizada, de generar valor económico agregado para su justa distribución entre los factores de la producción; que tienen derecho a mejorar sus niveles de vida mediante una justa participación de los beneficios de la

---

<sup>52</sup> DICCIONARIO Webster, Op. Cit.



productividad; cuyo compromiso es con el consumidor para satisfacer sus legítimas necesidades mediante la generación de bienes y servicios de calidad.

La manera en que se optimizan los factores, es con la incorporación de conocimientos y tecnologías, resultado del conocimiento humano, producto del aprendizaje. Todo desarrollo tecnológico tiene su principio y fin en el ser humano, por ello, la capacitación y aprendizaje y la formación son pilares para el desarrollo tecnológico a largo plazo. Pero a corto plazo, es necesario tener un proceso de incorporación de tecnología dentro de las organizaciones para hacerlas competitivas, pues en un mundo globalizado las empresas necesitan ser competitivas para sobrevivir.

Sólo el hombre trabaja en sentido estricto, sólo el hombre tiene la capacidad de reflejar su propia calidad en el bien o servicio producido, cuya responsabilidad también consiste en la superación permanente mediante la educación y capacitación, pues una empresa será tanto más competitiva, cuando más competentes sean los hombres y mujeres que la integran.

"Esta es la ética universalmente válida con la que la empresa podrá cumplir con la misión económica, social y humana que le corresponde, sobre todo en este mundo globalizado y despersonalizado que amenaza con convertir en víctima a quien es el origen y motor de toda la actividad económica: el hombre."<sup>53</sup>

De las aseveraciones anteriores, desprendemos la importancia de los recursos humanos en la empresa y su influencia en la competitividad.

La gestión de Recursos Humanos tiene la misión de generar capacidad de cambio y formación de líderes y para ello debe estarse actualizando, auto-educándose permanentemente para aprender y ayudar a aprender, pues el aprendizaje es cambio.

---

<sup>53</sup> ABASCAL CARRANZA, Carlos. Op. Cit., pág. 3.



Hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades de los recursos humanos, la calidad y la competitividad mejorarán en forma natural.

Es vital conocer cuando y en que magnitud la gestión de recursos humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

En cuanto a la competitividad, como señala la maestra Campos: "Al gobierno mexicano, le preocupa sobre todo elevar la competitividad de las ramas estratégicas de nuestra economía y en consecuencia, de las empresas de capital monopólico nacional y extranjero que operan en el país y cree que por este sólo hecho se generará un clima de certidumbre tal en el mismo, que estimulará las inversiones del capital extranjero las cuales vendrán a dinamizar nuestra economía."<sup>54</sup>

Muy cierto resulta que "La principal ventaja competitiva que ofrece México en esta guerra económica internacional es el costo tan reducido de su mano de obra, el cual a pesar de ser ya de los más bajos del mundo, se sigue castigando."<sup>55</sup>

La nueva tecnología ha creado la posibilidad de explotar el intelecto de los obreros, técnicos y profesionistas en general tan intensamente como antes explotaba la fuerza física. Los especialistas en el tema afirman que prácticamente han desaparecido las diferencias entre el trabajo manual e intelectual y las exigencias en la calificación de los cuadros son ahora mucho mayores.

Lo que sucede es que la producción automatizada y el empleo de nuevos materiales y tecnologías desconocidos en el pasado obligan al trabajador a poseer

---

<sup>54</sup> CAMPOS ARAGON Leticia, "El TLC y la nueva cultura laboral". Revista Momento Económico, número 65, enero-febrero, México, 1993, pág. 26.

<sup>55</sup> Ibid, pág. 27.

determinadas cualidades que antes de la revolución científico-técnica no eran tan necesarias para efectuar su trabajo.

Baste señalar que junto a la computarización y robotización de la producción, existen nuevos materiales naturales que hoy se utilizan en la industria que poseen las propiedades requeridas por las técnicas modernas, materiales exóticos, elásticos, maleables, resistentes, aleaciones y materiales nuevos que han hecho necesario que el trabajador posea determinadas cualidades, que tenga conocimientos profundos y universales, hábitos estables, habilidad para hacer distintas cosas, un cierto nivel cultural y una actitud consciente hacia el trabajo.

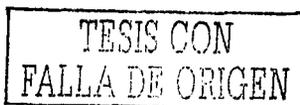
Esto quiere decir que deberán estar preparados para recibir instrucción y capacitación permanente si no quieren padecer el envejecimiento de sus conocimientos y sufrir el desempleo, no deben olvidar que en el capitalismo, la técnica se opone al hombre, pues en la medida en que la computarización se vaya generalizando irá liquidando en primer lugar los puestos de trabajo de baja calificación y sustituibles por las computadoras.<sup>56</sup>

Si relacionamos las aseveraciones anteriores, en el contexto de la nueva cultura laboral, las empresas han obtenido también grandes beneficios. Pues aunado a la utilización de tecnologías modernas que pretenden ser cada más competitivas en cuanto a sus resultados, también se dan otros beneficios según ha definido COPARMEX como son:

- Mayor participación de los mercados
- Crecimiento del empleo y mejor remunerado
- Mayor rentabilidad
- Mejores condiciones de trabajo
- Mejor capacitación y desarrollo

---

<sup>56</sup> CAMPOS ARAGON. Op. Cit., pág. 27-29.



- Cuidado y mejora del medio ambiente
- Mejora continua de la calidad de productos y servicios

Se trata en síntesis de un proceso continuo de armonización de las relaciones de trabajo para asegurar la permanencia y desarrollo de las fuentes de empleo.<sup>57</sup>

Consideramos por lo tanto, que es posible afirmar que el factor humano es esencial en la actuación y desarrollo de la empresa, y que sin la debida selección de personal, capacitación y adiestramiento continuo, y sobretudo la motivación adecuada para lograr condiciones benéficas para el trabajador, dicha empresa no obtendrá la competitividad que en la actualidad se requiere para lograr permanencia en el mercado, por lo que el empresario debe poner especial atención en las nuevas tendencias en la gerencia de recursos humanos.

La gerencia en general, debe plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr la disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

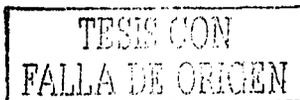
La gerencia de recursos humanos, debe tener como características principales, el ser dinámica, el actualizarse constantemente para llevar a cabo sus funciones de selección de personal, y promover la capacitación integral, a las cuales nos referiremos en el punto siguiente.

## **2.7 LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

Las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto: superar la

---

<sup>57</sup> VAZQUEZ OSORIO, Op. Cit, pág. 5.



forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica y organizativa.

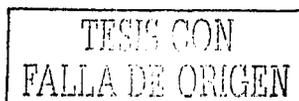
Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva del cambio, lo que les permita crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo de personal para el mejoramiento continuo.

La gerencia de recursos humanos debe de desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en su empresa. Esta última estrategia que mencionamos, es una de las nuevas tendencias en recursos humanos.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad, el aprovechamiento del potencial humano y tecnológico, que resulta de vital importancia para incrementar la efectividad y productividad.

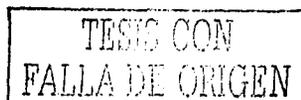
La misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamientos, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.

- **Selección.**- Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la



organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de la adaptación a la organización.

- **Entrenamiento y desarrollo.**- Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa.
- **Clasificación.**- Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc.
- **Evaluación.**- En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo.
- **Remuneración.**- A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.
- **Seguridad.**- Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.
- **Relaciones y Comunicaciones.**- Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el sindicato.



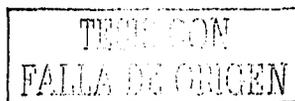
Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo en la gerencia de recursos humanos y que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquellas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

El gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

A fin de anticipar los cambios, los gerentes de recursos humanos deberían: estar informados respecto a experiencias de otras organizaciones sobre posibles incidencias que los cambios de naturaleza tecnológica, en mercadeo, en productos y en globalización, pueden tener sobre los recursos humanos.

La gerencia de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y la toma de



conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la empresa, igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Optimizar los recursos a través de la filosofía del mejoramiento continuo considerándola como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las empresas para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficit en superávit y en suma repotenciando sus sistemas.

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo de la presente tesina, podemos hacer referencia a los planteamientos de Tovar, quien establece siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional.

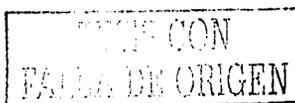
Los elementos son:

- **Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de gerentes y muchos intermediarios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste al cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.
- **Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no

TUVE CON  
FALLA DE ORIGEN

piensa que sus ideas se toman en serio y por lo tanto no se ofrecen para mejorar las cosas.

- **Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente.
- **Satisfacción:** La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización, identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
- **Deseo de cambio:** Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.
- **Responsabilidad:** La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambio. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial está fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además los

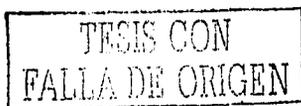


niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

- **Sentido de visión común:** La gente de una organización debe saber hacia donde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.



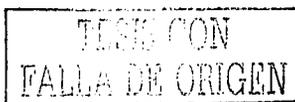
Las condiciones actuales, han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

De los siete elementos funcionales señalados por Tovar, para el éxito de la gestión de recursos humanos, cabe destacar que la empresa se rija principalmente por el elemento: Trabajo en equipo, pues pensamos que este principio engloba varias ideas contenidas en los demás principios, ya que si se trabaja en equipo armónicamente, se brinda solidaridad entre los trabajadores, y ese sentimiento solidario genera responsabilidad y visión común pues el equipo busca una ruta para trabajar en grupo y en esa búsqueda también se cuestionará sobre las innovaciones necesarias. No demeritamos los demás elementos, sin embargo pensamos que el trabajo en equipo pretenderá alcanzar los objetivos comunes del trabajador y empresario.

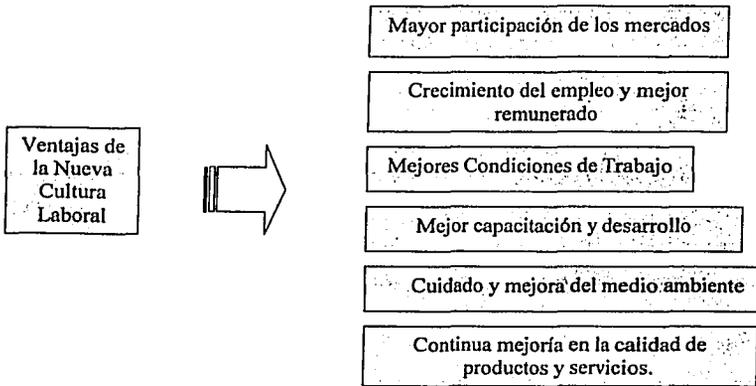
Y de las funciones genéricas de la gerencia de recursos humanos, pensamos que son esenciales tanto la selección del personal como la remuneración adecuada, ya que si desde un inicio se elige correctamente al personal, éste obtendrá buenos resultados en las evaluaciones y, las clasificaciones del cargo serán fáciles de realizar, pero si el salario no es motivante ni estimula los deseos de superación, el personal buscará otras opciones de trabajo y no habrá lealtad a la empresa.

Para concluir este apartado, cabe señalar que las organizaciones deben comenzar a modelar los perfiles gerenciales a fin de crear compromisos a la gerencia con

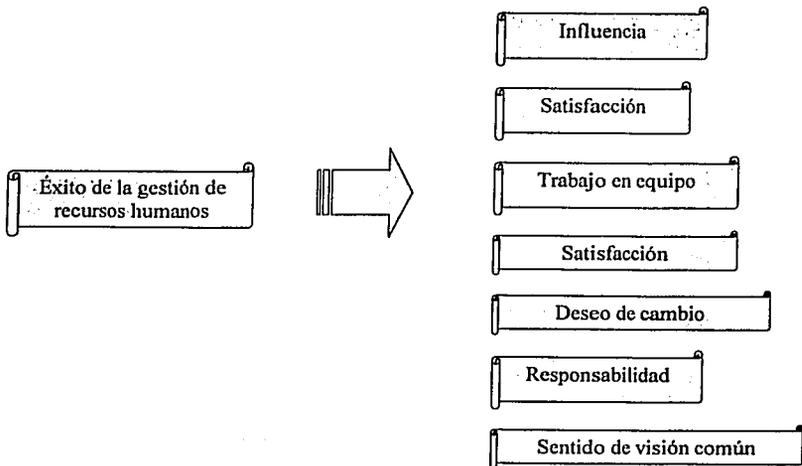
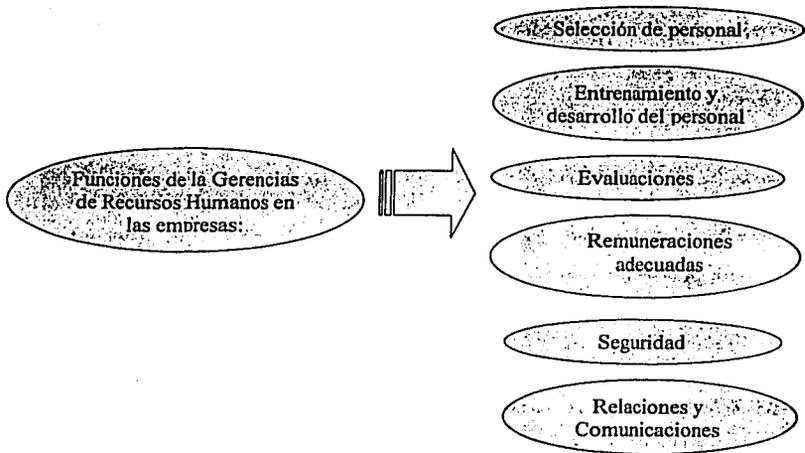


relación al negocio y lograr una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Pues sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de objetivos.

• Diagrama de los puntos 2.6 y 2.7



• Beneficios señalados por Coparmex.



❖ Elementos señalados por Tovar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

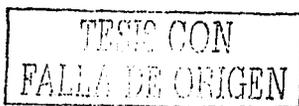
## 2.8 LA NUEVA CULTURA LABORAL EN EL MUNDO.

Los cambios en el nuevo orden internacional han propiciado el replanteamiento de las condiciones organizacionales entre el capital y el trabajo. La competencia comercial a nivel internacional encabezada por tres potencias industriales, Estados Unidos, Alemania y Japón, se da a partir de una nueva estructura fundamentada en la regionalización de las economías que exige buscar alternativas de innovación en tecnologías, que garanticen el incremento de la productividad del proceso de trabajo. De esto depende que un bloque comercial supere a otro.

Al respecto cabría preguntarnos que modelo de proceso productivo es el mejor, y la respuesta sería que, a groso modo cada bloque comercial representa un modelo de proceso productivo, que a la luz de los ochenta ya mostraba aciertos y defectos ante la nueva economía internacional, en virtud que la competencia económica entre las empresas y las naciones se vuelve mucho más compleja cada día y el neoliberalismo que parecía ser el paradigma dominante, que definía las formas políticas, económicas y sociales, tampoco a dado respuesta a las expectativas de desarrollo.

Por tal razón, debemos tener presente que hay tres aspectos que se requieren considerar como premisa en el tratamiento de las nuevas relaciones laborales:

- 1.- Que el movimiento obrero a nivel internacional se encuentra prácticamente derrotado, por lo que el trabajador ya no cuenta con las instancias que le permitan colectivamente resistirse a la explotación.
- 2.- Que el aspecto tecnológico es preponderante para marcar nuevos ritmos de productividad, de tal forma que si la empresa no cuenta con la capacidad suficiente para introducir innovaciones organizacionales, quedará rezagada en la competencia internacional.



3.- Que el aspecto de la cultura, y principalmente de la cultura laboral, le asigna una nueva dimensión al papel que jugará el factor humano. El reto fundamental para el capital será el cómo comprometer el factor humano con los requerimientos de productividad y calidad que exige el nuevo contexto económico internacional.<sup>58</sup>

Es innegable que el reto es grande, sin embargo hay países como Japón, Alemania, Estados Unidos y Chile, que están lográndolo. A continuación mencionaremos lo más representativo de ellos.

Japón es un Archipiélago conformado por 1042 islas montañosas, desde mediados del siglo XIX, fecha en que Japón inició su participación en el comercio internacional, se han producido grandes cambios en el país, que cada día asimila más las costumbres e ideas occidentales, no obstante muchas de las antiguas costumbres orientales aún prevalecen. Al cabo de varias centurias de aislamiento, logró convertirse en una potencia industrial de primer orden.

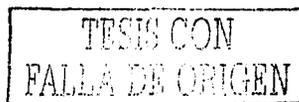
Es un país del tamaño de Chihuahua, pero con 124 millones de habitantes, tiene los diez bancos y el índice de criminalidad más bajo del mundo, y su Producto Interno Bruto es igual al de Francia, Inglaterra y Alemania juntos. Nos asombra su perfil cultural, que tiene un alfabetismo del 100% y su esperanza de vida es de 79 años.<sup>59</sup>

El obrero japonés trabaja con asombrosa paciencia y energía y es recompensado con el mayor rendimiento que por hectárea se obtiene en Asia, los principales productos de exportación son los automotores, equipos científicos y ópticos, computadoras y electrodomésticos.

---

<sup>58</sup> MONTESINOS, Rafael. "México- EUA, asimetrías empresariales". UAM, número 69 mayo-junio, México, 1995, pág. 33.

<sup>59</sup> "ENCICLOPEDIA BARSA", Tomo IX, I-L, Ed. Británica, México, 1998, pág. 131.



Uno de los elementos distintivos del proceso de modernización en Japón es el de haberse realizado históricamente, por medio de un conjunto de transferencias de modelos socioculturales, económicos y políticos, provenientes de realidades internacionales ajenas.

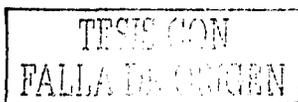
El modelo japonés se plantea, como una propuesta de tipo universal, abstracta y normativa, en el cual las modalidades de organización son entendidas como variables controlables mediante el desarrollo de sistemas administrativos. Destacan a saber:

**1. Orden productivo.-** Implantan "Just in Time", producción diversificada, creciente automatización, cero inventarios, tarjeta de control, mejora continua, desarrollo de calidad total. Algunos ejemplos de empresas que emplean "just in time" son: Toyota, Nokia, y Motorola.

**2. Recursos Humanos.-** Empleo de por vida, desarrollo colectivo de trabajo, pagos y bonos, rotación de puestos, disciplina y lealtad, mayor participación del personal, incorporación de universitarios recién egresados. Es loable el esfuerzo del modelo japonés en este aspecto, toda vez que el brindar oportunidades a los jóvenes universitarios, inyecta vitalidad en la empresa, la rotación de puestos permite descubrir las aptitudes de los empleados, para una mayor eficiencia y, consecuentemente motiva la lealtad del trabajador hacia la empresa.

**3. Estrategias financieras.-** Altos índices de apalancamiento financiero, utilidad a largo plazo, tasas de rentabilidad bajas, relaciones financiero-industriales. Lo anterior, proporciona seguridad jurídica a los inversionistas, y motiva al posicionamiento de la empresa.

**4. Estrategias comerciales.-** Diversificación de mercados internacionales, precios competitivos, alta tecnología. Basta citar como ejemplo a la empresa



Sony, que se caracteriza por emplear alta tecnología en sus productos y por su alta calidad.

**5. Estructuras organizacionales.-** Red cruzada de relaciones de propiedad, propia de los keiretsu. A mayor abundamiento, es menester señalar que los keiretsu, son una forma de organización industrial, es un término japonés que describe una conglomeración de compañías organizadas alrededor de un banco para su mutuo beneficio, generalmente entre ellas son propietarias por igual de acciones.

**6. Relaciones Inter-organizacionales.-** Deslocalización de producción, mediante el establecimiento de redes de proveedores y empresas subcontratadas. Podemos citar como ejemplo la empresa Nissan, que cuenta con una amplia red de proveedores, operadores, transportistas, ingenieros y a su vez subcontrata a otras empresas de autopartes, publicistas, de computadoras, etc.

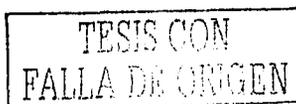
**7. Relaciones Internacionales.-** Orientación hacia una estrategia internacional, primero en términos comerciales, segundo en términos de inversión directa al extranjero.

**8. Investigación y Desarrollo.-** Altas inversiones en investigación y desarrollo impulsadas por grandes empresas. Tal es el caso de Yakult, Honda, Mitsubishi Sony ó Nokia, que destinan una gran cantidad de dinero a la investigación.

**9. Políticas Públicas.-** Fuerte proteccionismo estatal.<sup>60</sup> El Estado tiene un gran interés en la protección de la vida empresarial japonesa, y muestra de lo anterior, son los estímulos fiscales.

---

<sup>60</sup> Cfr. MONTAÑO IHROSE, Luis. "Modelos organizacionales, la experiencia reciente en Japón". Revista Contaduría Administración, número 197, abril-junio, México, 2000, pág. 26.



De lo anteriormente señalado, es importante tomar en consideración que estas variables no podrían ser controlables sin tomar en cuenta la actitud de los trabajadores ante la vida misma, la religión y la educación, factores determinantes en los resultados obtenidos en la vida empresarial japonesa.

En nuestra opinión, un elemento determinante en Japón para explicar sus logros es la Educación, misma que se caracteriza por ser instructiva y formativa, y con un alto contenido de valores, como la honestidad, la puntualidad y la limpieza. Esta educación se refleja en el empresario japonés exitoso, valores que sin duda se reflejan en principios, como:

- **“El bien ser.**- Se refiere a ser honesto, puntual y disciplinado, hay un principio fundamental de respeto, respeto a la propiedad del otro.
- **El bien hacer.**- Hacer cualquier actividad lo mejor que se pueda, por sencilla que sea.
- **El bien estar.**- Es el resultado de los dos pasos anteriores, que se proyectan en estar bien individualmente.
- **El bien tener.**- Quienes siguen correctamente los tres pasos anteriores, siempre logran un bien tener.”<sup>61</sup>

El Trabajo en equipo, las decisiones por consenso, la seguridad laboral y la fidelidad del empleado, son características esenciales del modelo japonés que llegó a ser el paradigma de la gestión empresarial en las mejores escuelas de negocios en los 80's.

El éxito del modelo de producción japonés, se conoce con el nombre de modelo “toyota” o modelo “ohnista”<sup>62</sup> y se fundamenta en dos principios básicos.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> KASUGA OSAKA, Carlos. “Los aspectos más importantes de la cultura empresarial japonesa”. Conferencia dictada en la primera Convención Nacional de Emprendedores Universitarios, por el Director General de Yakult.

<sup>62</sup> Ohno, es un gran pensador japonés y economista, por lo tanto, el término “ohnista” se refiere a sus seguidores. Ohno concebía un modelo adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados.

1.- La producción "Justo a Tiempo"

2.- La "Auto-activación"

Este modelo de producción promueve la incorporación de altos niveles de tecnología en el proceso de trabajo, los bajos costos, y los inventarios cero, se sigue la idea de "empresa mínima", cuyo objetivo es la modernización productiva, es una estructura de alta propensión a flexibilizar los volúmenes de producción y a variar el producto.

Sin embargo, todo esto no sería posible sin dos factores que representan el éxito japonés, nos referimos al factor humano y a la cultura laboral que impera en Japón, porque si a algún sector de la sociedad se le debe el mérito en la productividad y la alta calidad, es precisamente a los trabajadores japoneses, por lo que podemos afirmar que son la fuerza del modelo japonés y desde luego, el compromiso asumido por los trabajadores, se respalda en el apoyo de la empresa a sus trabajadores.

El sistema de remuneración se basa en la productividad colectiva, ya que rompiendo el individualismo se propicia el compromiso del grupo para garantizar el volumen y la calidad, una remuneración de retiro que garantiza la estabilidad material del trabajador después de su vida productiva, promueve su compromiso con los objetivos de la empresa, esto es con el tiempo efectivo del trabajo, lo que fomenta que el trabajador japonés tenga un alto grado de participación en las innovaciones organizacionales, situación que repercute favorablemente en los objetivos de productividad que hoy imperan en las nuevas condiciones de la competencia internacional.

Cabe señalar respecto de la innovación tecnológica que ésta recae en la mano de obra, toda vez que los japoneses cuentan con un alto grado de capacitación, lo

---

<sup>61</sup> Cfr. CORIAT, Benjamín. "Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa", Ed. Siglo XXI, México, 1992.

que logra potencializar a los trabajadores para proponer mejoras en la calidad, asimismo, debemos destacar que los requerimientos de diversificación en la producción dependen del compromiso de los trabajadores en la empresa. Ese es el desafío de los empresarios y de las naciones que piensan al revés.

Todo lo antes expuesto, nos permite sostener que en organización industrial, Japón es el modelo principal para articular alianzas entre pequeñas, medianas y grandes empresas, desarrollando la confianza mutua entre proveedores y accionistas, creando un ambiente que permita inversiones mínimas y mayores ganancias.<sup>64</sup>

Sin embargo, en pleno siglo XXI hay quienes afirman incluso que el milagro Asiático se ha esfumado, pues en Japón queda la desconfianza en una política económica y empresarial que no acaba de levantar cabeza después de diez años de crisis. "La verdad es que si hubo un descenso en la economía, la burbuja explotó a principios de los 90's. Con los despidos y las quiebras fue cayendo el mito de la homogeneidad en aras de la armonía social, mientras llegaban los vientos occidentales del individualismo. Los empresarios más innovadores reconocieron que el modelo de gestión que funcionó para una economía industrial después de la Segunda Guerra Mundial se ha quedado obsoleto para sobrevivir en la Nueva Economía".<sup>65</sup>

La crisis económica actual en Japón ha llevado a la quiebra a grandes bancos y firmas importantes de Corretaje<sup>66</sup>, ocasionando una fuerte caída de la bolsa de valores, una de las más importantes en el escenario internacional, basta referir la crisis que se inicia en Tailandia y se extiende a Indonesia y Corea del Sur, provocando lo que se conoce como el "Efecto Dragón". Después de un fuerte especulativo a finales de los 80's, producto de la "economía burbuja", la economía

---

<sup>64</sup> Cfr. LOYOLA ALARCÓN, Antonio. "Estrategias empresariales frente a la globalización económica". Revista Comercio Exterior, mayo 1994, México, pág. 457.

<sup>65</sup> MARTÍN, Victoria. "La Revolución Silenciosa de la Sociedad Japonesa". Revista Tiempo. 15 de Mayo, México, 2001.

<sup>66</sup> Oficio de Corredor.

japonesa ha conocido una reducción significativa de su ritmo de crecimiento, estimado a 1% en 1997, el crecimiento era de tan sólo un 2.5% y la apertura del mercado interno de un 23%.<sup>67</sup>

El *lunes negro* de octubre de 1997 ha significado no sólo un terremoto para el sistema financiero internacional, sino también el cuestionamiento de la fortaleza de las economías asiáticas, en especial de los llamados *tigres o dragones*. Este nuevo *crack* bursátil de finales de año ha desencadenado una nueva polémica entre los especialistas de las economías asiáticas. La región considerada como motor de la economía mundial, fortalecida con un dinamismo envidiable (tasas de crecimiento superiores al 7% durante un largo periodo de la segunda mitad del siglo), de pronto aparece con debilidades asociadas a economías atrasadas o en franco estancamiento.

Los analistas de América Latina y de otras regiones del mundo, se apresuran a encontrar las razones de las serias dificultades económicas experimentadas a mediados de 1997 por Tailandia, Indonesia y Malasia, y a finales de año por Taiwán, Singapur y sobre todo Hong Kong y después Corea del Sur. Estos países, como ejemplo difundido en los medios de comunicación internacionales y presumidos por los organismos financieros internacionales, padecen ahora el escrutinio mundial. Sorprende a muchos que los enormes programas de rescate del Fondo Monetario Internacional pasen ahora de América Latina (México, Argentina) a Asia (en orden cronológico a Tailandia, Indonesia y Corea del Sur).

No obstante con la crisis, Japón está registrando niveles históricos de inversión extranjera, pero también el dinero europeo y estadounidense exige contabilidad transparente, y decisiones rápidas y positivas, lo cual choca con los japoneses reticentes a beneficiar al accionista a costa del trabajador, ya que los empresarios japoneses prefieren sacrificar beneficios antes que despedir empleados aunque sean innecesarios.

---

<sup>67</sup> Cfr. MONTAÑO HIROSE, Op. Cit, pág. 30.



La sociedad japonesa ha estado determinada durante mucho tiempo por el principio del "Kaisha"<sup>68</sup>, si dedicas 24 horas a tu empresa, ella te garantiza tranquilidad, pero ese nexo de confianza se ha roto con las crisis financieras.

La Federación de Asociaciones de Empresarios en Japón, acepta la flexibilidad laboral, pero quiere una adaptación suave del modelo anglosajón, que no rompa su sistema de protección social, mucho más parecido al europeo, pero que en Japón depende mucho más del sector privado.

Así, podemos identificar que las empresas japonesas pagan seguridad social, pagan el almuerzo de sus empleados, su transporte, diversiones para su familia y subvención de complejos residenciales. En su sistema, estos beneficios justificaban los salarios bajos y aseguraban una fuerza laboral estable y fiel, pero con la recesión, se ha convertido en una carga pesada para las empresas.

Al respecto, señala Toru Kusukawa, que "hay que cambiar la mentalidad japonesa, el sistema educativo, el derecho social debe significar homogeneidad en los resultados, nuestro sistema educativo mata la creatividad."<sup>69</sup>

Sin embargo, el esquema Japonés tiene problemas, ya que generalmente en una compañía japonesa no se espera que un trabajador haga preguntas o que tenga sus propias ideas, y debe de esperar mucho tiempo para lograr un ascenso.

La contratación en el sistema de gestión japonés no busca la capacidad personal sino la lealtad a una institución, y eso implica que una vez dentro un trabajador va rotando por departamentos para conocer la compañía. La conclusión a la que han llegado los empresarios es que en la Nueva Economía, la fidelidad no se consigue prometiéndole seguridad, sino mediante recompensas económicas.

---

<sup>68</sup> Kaisha, significa que la compañía es primero.

<sup>69</sup> Kusukawa actualmente es Consejero del Instituto de Investigación Económica, Fuji.

Nosotros consideramos que se trata de las dos cosas, la fidelidad de los trabajadores hacia la empresa, que se logra mediante el ofrecimiento de estabilidad en el empleo, la seguridad que ello brinda y el salario evidentemente es importante. No se trata solo de fidelidad o sólo de salario. Nos queda claro que son trascendentales los conocimientos organizacionales que ayuden a desarrollar todas las habilidades de los recursos humanos, pues ello se verá reflejado en la nueva cultura laboral, pero el satisfacer las necesidades del trabajador y su familia es elemental.

Asimismo, mucho se ha discutido sobre la posibilidad de celebrar un Tratado de Libre Comercio entre Japón y nuestro país. "Empresarios mexicanos y japoneses coincidieron en que es necesario entablar un intercambio de conocimientos y experiencias entre pequeñas y medianas empresas de ambas naciones, por lo pronto aún es un proyecto."<sup>70</sup>

Lo anterior, se señaló recientemente, en la Inauguración del Seminario de Introducción a la Técnica Japonesa de las Cinco Eses, que se llevó a cabo en el marco de la gira de trabajo que realizó el secretario de Economía.

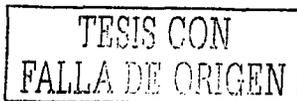
Es innegable que Japón continúa siendo una de las potencias económicas más importantes en el mundo, los grandes avances por la economía japonesa en el pasado y sus potencialidades futuras, aunado a un gran desconocimiento real, ha generado un modelo abstracto, pero que seguirá siendo objeto de estudio y ejemplo.<sup>71</sup>

En este mismo orden de ideas, referiremos el caso de Alemania. Una de las características fundamentales de las relaciones laborales en este país europeo, es que el sector sindical se encuentra bien organizado, tanto trabajadores como

---

<sup>70</sup> CRUZ SERRANO, Noé. "Cambiarán experiencias sobre TLC empresarios", en Periódico: El Universal, Lunes 14 de julio de 2003, Finanzas, México, pág. B3.

<sup>71</sup> Cfr. MONTAÑO HIROSE, Op. Cit, pág. 32.



patrones, siempre logran acuerdos colectivos bajo el principio de una paz laboral que privilegia una negociación entre las partes.<sup>72</sup>

Actualmente este modelo se ha abierto a nuevos acuerdos, que incorporan estrategias de una apertura controlada, la flexibilización para enfrentar los retos de la economía y la posibilidad de implantar medidas para reducir costos.

Dentro de estos acuerdos se contemplan horarios de trabajo corridos, mejor distribución de tiempos de trabajo, trabajos de fines de semana, tiempos libres por horas extras y programas de trabajo parcial para personas de edad avanzada. En cuanto a salarios, se contemplan medidas como clausulado abierto a estímulos anuales, compensaciones diferidas y bandas de salarios crecientes.

La participación de los trabajadores en este modelo se realiza en dos niveles, un "Consejo Estatal de Trabajo", que es un órgano encargado de la regulación y promoción de las condiciones laborales, medidas sociales y aspectos organizacionales y, destaca el "Consejo Supervisor" de la empresa, porque a través él se alcanza la co-determinación de objetivos entre empresa y trabajadores.

Tales Consejos están integrados, por una parte, por sindicatos, empleados, trabajadores de tiempo parcial y cuadros gerenciales, y por otra parte por representantes de la empresa. De esta manera, el Consejo Supervisor establece acuerdos y supervisa su cumplimiento en la práctica gerencial de las organizaciones.

Pensamos que es bondadosa la organización sindical alemana y, sobre todo la disposición por parte de los empresarios para lograr acuerdos colectivos que

---

<sup>72</sup> WERNER STRUCK, Director del Departamento de Personal de Bayer en Alemania, en Conferencia "Relaciones Laborales en Alemania", en el Ciclo de Conferencias 2º Foro de Cultura Laboral, en Monterrey.

contribuye a una mejoría en la vida de los trabajadores, así mismo sería oportuno que algunas ideas alemanas se pusieran en práctica en nuestro país.

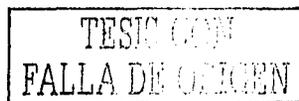
En virtud de lo anterior, la pregunta obligada es: ¿Cuál es la postura del continente americano, específicamente de Estados Unidos? y, la respuesta la podemos encontrar al reflexionar que durante los últimos diez años ha surgido una nueva cultura laboral que impacta positivamente en el sistema de relaciones obrero-patronales, basada en el principio de ganar-ganar.

El individualismo norteamericano había concedido demasiadas atribuciones al capital: una contractualización a largo plazo de la relación salarial, sin restricción al derecho empresarial al despido, programación de los aumentos salariales indexados a los precios y a la productividad en general.

Es decir, que en el periodo de finales de la 2ª Guerra Mundial en la década de los setentas, se eliminó toda iniciativa entre los trabajadores para proponer alternativas en el proceso de trabajo que garantizara la elevación de la productividad. Situación que nos obliga a reconocer la necesidad de "humanizar" las relaciones con el factor productivo, ese cambio significó la transición de la producción en masa a la especialización flexible.

Así tenemos que, la globalización se enfrenta en Estados Unidos con una cultura empresarial dirigida a los trabajadores. El aumento de la productividad sólo puede lograrse en la armonía laboral, en cuanto trabajadores y empresarios puedan lograr sus aspiraciones.

Consecuentemente, un creciente número de empresas norteamericanas están adoptando prácticas novedosas de recursos humanos, que les permiten elaborar mejores productos y prestar servicios de alta calidad a bajo costo. Estas prácticas, denominadas de alta eficiencia e iniciativas de calidad, tienen como objetivos específicos:



- Capacitación y educación continua de empresa y sindicato.
- Intercambio de información fidedigna entre ambas partes.
- Participación de los trabajadores en ciertas decisiones de la empresa.
- Estructura organizacional menos jerárquica.
- Cooperación más estrecha entre trabajadores y equipos gerenciales.
- Salario ligado a entrenamiento y la capacitación de los empleados y la productividad de los mismos.

Las empresas que han adoptado estas prácticas, logran tasas de productividad muy altas, las cuales permiten pagar mejores salarios. En tal virtud, se comprueba que una fuerza laboral bien entrenada tiene participación en la toma de decisiones y, que al estar bien recompensada, se garantiza el éxito en la empresa.

Es por ello que la globalización requiere de un nuevo enfoque en las relaciones internas de cada empresa con su propio personal, pero no solo aquellos que tienen la jerarquía y autoridad para tomar decisiones, sino también con la participación de los trabajadores.

En Chile, por lo que respecta a la nueva cultura laboral destaca la innovación al Sistema Privado de Pensiones, lo que ha resultado un verdadero modelo para muchos países. Una característica principal de este sistema es que contrasta sus beneficios con el modelo antiguo.

El antiguo Sistema de Pensiones se basaba en el reparto, es decir, que las pensiones se pagaban con las cotizaciones de los trabajadores, había rigidez en la afiliación de acuerdo con la naturaleza del trabajo, las cotizaciones variaban en función de la institución que estuviese administrando las pensiones, y los beneficios eran discriminatorios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este sistema entró en crisis financiera desde la época de los 70's por la disminución dramática de los trabajadores cotizantes, y por la ineficiencia administrativa.<sup>73</sup>

En los 80's se implantó un nuevo Sistema de Pensiones, con la finalidad de corregir los errores anteriores, garantizar pensiones más competitivas a los jubilados y generar el ahorro interno en el país.

El nuevo Sistema de Administración de Fondos de Pensiones, se caracteriza por buscar el ahorro capital, su administración es privada e incorpora la libertad individual, tanto para elegir a la administradora, establecer las cantidades a cotizar y determinar cuando y como jubilarse es uniforme para todos los pensionados.

De esta manera, el Estado sólo se limita a establecer el marco regulatorio y el control del sistema, determina las cantidades mínimas de pensión y vigila la rentabilidad de los fondos de pensiones.

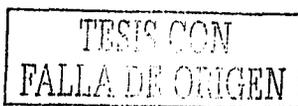
A casi veinte años de operaciones, el Sistema de Pensiones chileno sigue ofreciendo beneficios a la economía de este país, a través del ahorro obtenido por las cotizaciones de los trabajadores y pensiones más competitivas a los jubilados.

En Chile, se valora la situación de los jubilados, lo que nos parece loable y pensamos que permite dar la oportunidad a los adultos mayores de aspirar a una manera digna de vivir después de haber trabajado arduamente en sus años más productivos.

Después de haber realizado este estudio que nos permite tener una visión panorámica del contexto actual de la nueva cultura laboral en estos países, nos motiva a reflexionar sobre la situación que atraviesa nuestro país, ya hemos

---

<sup>73</sup> "Sistema de pensiones Chileno" Conferencia dictada por el Dr. Guillermo Arthur Errazuriz, Presidente de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones en Chile, en el 2º. Foro de Cultura Laboral, en Monterrey, Nuevo León.



señalado en otro lugar, que la nueva cultura laboral en este momento es un catálogo de principios y valores que requiere ser plasmado en normas jurídicas.

A partir de las nuevas tendencias del orden internacional, se hace evidente que la competencia comercial recaerá en la capacidad innovadora de cada economía. La cuestión peculiar a fin de este siglo es que el potencial tecnológico y las habilidades de los recursos humanos determinan el liderazgo económico de las naciones. Esta es la enseñanza que nos deja el modelo japonés y también el alemán. Son rumbos que va tomando la nueva cultura en el mundo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO III

### LOS RETOS DE LA EMPRESA MEXICANA ANTE LA GLOBALIZACIÓN

#### 3.1 LA APERTURA COMERCIAL Y SU IMPACTO EN EL DERECHO LABORAL MEXICANO.

En nuestra Constitución Política, el artículo 133 establece la jerarquía de las leyes, así la propia Constitución, las Leyes Federales y los Tratados Internacionales, serán ley suprema de toda la Unión.

Por su parte, el artículo 89 constitucional establece en su fracción X, la facultad del Presidente para celebrar Tratados, y la facultad de aprobarlos se deposita en el Senado, según lo indica el artículo 76 constitucional.

Por lo tanto, el Tratado de Libre Comercio signado por el ejecutivo y ratificado por el Senado, cumple con los requisitos legales y es considerado Ley Suprema.

Existen diversas disposiciones que hacen referencia a la celebración de Tratados, como el Código Civil Federal, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Inversión Extranjera, Ley para la Celebración de Tratados, la Ley de Comercio Exterior, etc.

Adelantándonos un poco, cabe señalar que con la firma del TLC aunado a la promulgación de algunas leyes federales, permitió la libre participación de capital extranjero en las actividades económicas.

Un punto importante en el desarrollo de cualquier país es el comercio; la apertura comercial es un proceso que se ha venido gestando desde el siglo XIX y ha pasado por varias etapas, iniciando con las ideas de David Ricardo y Adam Smith.

En sus inicios, la apertura comercial sentó sus bases en el beneficio que representaba para los países que comerciaban entre sí, siendo este el motivo en el que se encuadra el por qué del libre comercio.

En el siglo XX, inicia una etapa de grandes disturbios, entre la primera y segunda Guerra Mundial, la visión económica del mundo se centra en su principal problema que consistía en la escasez de los artículos, incluso de aquellos de primera necesidad, así como la distribución de los mismos. El problema de los salarios, la producción y los precios, a lo que se aunó el crac financiero de 1929, motivó a grandes reformas a la Teoría del Comercio Internacional, dando a la luz una nueva corriente del pensamiento económico.<sup>74</sup> Dentro de esta corriente, la base de la investigación se encuentra en las variables que causan el ingreso y el empleo, de las cuales dependen los cambios de los precios de las importaciones y exportaciones.

En México, el comercio exterior pasó por dos etapas:

- La primera abarca de 1940 a 1982, con un carácter predominantemente proteccionista de la industria nacional, que no contaba con los medios para competir con productos del extranjero.
- La segunda de 1983 a la fecha, y consiste en el violento camino hacia la apertura económica.

En la década de los 70's, la economía giró alrededor de la producción petrolera, implementándose una política de subsidios, para el apoyo a la inversión en estas

---

<sup>74</sup> "Teoría general del empleo, del interés y del dinero", representada por Keynes.

ramas y se inició el abandono del modelo económico para sustituirlo por uno basado en la explotación petrolera y la deuda externa, implantando una política que implicaba un control de precios para productos de canasta básica, un apolítica fiscal que otorgaba exenciones mediante un programa de estímulos fiscales expuestos en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial (PLANADE 1979-1982 ) y un tope en el aumento salarial que resultó menor al incremento sufrido en los precios.

La presión externa fue un factor importante para la apertura de nuestro país, las presiones del Fondo Monetario Internacional y de los Estados Unidos, propiciaron que México iniciara sus negociaciones para ingresar al GATT.

En el periodo 1982-1988, México entró en un proceso acelerado de modernización económica, caracterizado por la búsqueda de una mayor incorporación en el contexto internacional, la cual ha acarreado consecuencias sociales muy importantes y ha provocado diversos ajustes en las estrategias empresariales.<sup>75</sup>

Durante ese sexenio, el entonces Presidente de la República, Miguel de la Madrid, elabora un proyecto de gobierno que pretende deshacerse del populismo y dar paso a una economía abierta al exterior, estableciendo una serie de planes sectoriales, como un Plan Nacional de Desarrollo, y un Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, que entablan una apertura escalonada como fundamento para acelerar la modernización de la industria y el mercado interno, además se expide la Ley de Comercio Exterior donde se sientan las bases para un nuevo sistema normativo. Es en el año de 1985, cuando México ingresa al GATT.

---

<sup>75</sup> MONTAÑO HIROSE, Luis. "Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México". Revista Gestión y Política Pública, Vol. XI, número 1, México, 2002, pág. 67.

A punto de concluir el sexenio, en el año 1988, los impactos económicos eran muy desfavorables en los salarios y en las utilidades de las empresas a causa de la inflación, por lo que el descontento social resultaba peligroso para las elecciones próximas. Surge entonces un "Pacto de Solidaridad Económica", para reducir el descontento en el que se pedía más esfuerzo a los obreros y campesinos, pues se proponía una serie de ajustes periódicos a los precios de productos básicos y manteniendo los salarios, sin embargo, al mismo tiempo se aceleraba la importación de maquinaria y equipos novedosos.

Se hicieron esfuerzos por fortalecer las relaciones bilaterales y multilaterales con todas las regiones y países posibles, como impulso de la política exterior, ingresamos al mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), con Europa se firmó un Acuerdo Marco de Cooperación con la Comunidad Económica Europea y, se aceptó nuestro ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en 1994, en América Latina se formó el Grupo de los tres (Colombia, Venezuela y México), se firmó el Tratado de Libre Comercio con Chile en 1993 y con Costa Rica en 1995 y se reanudaron relaciones con el Vaticano.

Así se integra México con países latinoamericanos, se firman varios tratados de Libre Comercio con ellos, y México se abre al mundo.<sup>76</sup>

En la administración de 1989, se pretendió dar continuidad a la política económica seguida hasta el momento, se buscó imprimir dinamismo al máximo a la apertura comercial.

---

<sup>76</sup> Sólo por mencionar algunos Tratados signados por México: TLC entre México, EUA y Canadá, (1994), el TLC entre México y Bolivia (10 de sept. 1994) TLC entre México y Costa Rica, TLC entre México y Chile (4 de dic. 1991), TLC entre México y Venezuela, Acuerdos Comerciales de ALADI, Acuerdo de Complementación Económica núm. 17 México-Chile, Acuerdos Comerciales con los países del MERCOSUR.

Durante este nuevo sexenio, la idea de mejorar la imagen de México en el exterior fue un postulado prioritario, con la intención de apoyar el desarrollo económico, político y social del país y promover la cooperación internacional.

Durante los gobiernos anteriores, la apertura había sido paulatina y parcial, pero en el sexenio salinista la apertura fue total, y lo corroboramos en el PLANADE (1989-1994) entre cuyos objetivos destacan principalmente el eliminar barreras a la entrada y salida del mercado, promover la incorporación cabal de todos los agentes productivos al sector formal de la economía, promover la eficiencia de la planta productiva que garantizara competitividad internacional, etc. Estos objetivos encuadraron en el Plan Nacional de Financiamiento al Desarrollo para modernizar al aparato productivo nacional y en la suscripción del TLC con América del Norte.

Desde luego, resulta sumamente relevante la signación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, pues marca un cambio social, jurídico, político y principalmente económico para nuestro país.

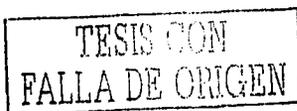
El TLC ya ha acelerado la transformación y la innovación de los sistemas sociales, políticos, administrativos y organizacionales. En estos últimos los cambios se dan en cuatro planos: cultural, de comportamiento de los participantes, estructural, y de las relaciones internacionales entre las organizaciones y serán producto de la iniciativa de los directivos y trabajadores o del entorno nacional e internacional.<sup>77</sup>

El estudio de la dinámica de los cambios permite ampliar la discusión sobre las teorías tradicionales de la organización, caracterizadas por su enfoque intra-organizacional y conocer los probables efectos del TLC en las relaciones comerciales entre las organizaciones de las economías signatarias, ello permitirá formular estrategias organizacionales que privilegien el incremento de la competitividad en un mercado globalizado.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Ya nos hemos referido a cambios culturales y organizacionales en el Capítulo I de la presente tesis.

<sup>78</sup> MIRANDA TORRES, Julián. Op. Cit., pág. 435.



Un caso concreto lo vemos reflejado en el tipo de vida de los campesinos mexicanos, toda vez que al no tener condiciones de competitividad óptimas, es decir, que se encuentren al mismo nivel circunstancial de los productores estadounidenses o norteamericanos, están atravesando una situación económica muy difícil, como consecuencia del Tratado de Libre Comercio.

Esta transformación ha implicado el abandono del modelo de desarrollo fundado en la sustitución de importaciones, el cual se basó en una política proteccionista tendiente a desarrollar gradualmente la industria nacional, orientada hacia el mercado interno.

Esta política de proteccionismo paternalista, se caracterizó por una amplia gama de subsidios estatales, así como por fuertes barreras arancelarias. La alta protección dada a las empresas mexicanas les dispensó, en cierta medida, del embate de la competencia internacional, permitiéndoles desarrollarse en el mercado de los bienes de consumo y de algunos básicos del capital; sin embargo, acrecentó fuertemente la dependencia económica con Estados Unidos, dada la necesidad creciente de importación de bienes de capital.<sup>79</sup>

Es por ello que la empresa continuará siendo protagonista de los grandes procesos de transformación que se vive a nivel global, y que se perciben dentro y fuera de las empresas.

La exposición a la competencia internacional ha significado nuevos retos que, para algunas empresas, se han traducido en menores posibilidades de crecimiento e incluso quiebras. Por ejemplo, el caso de tiendas de autoservicio pequeñas, como Sumesa, que ante supermercados de grandes cadenas internacionales como Walmart, se ha visto obligada a desaparecer en algunos estados o a disminuir

---

<sup>79</sup> Cfr. MONTAÑO HIROSE, Luis. "Estrategias empresariales de modernización frente a la globalización económica". Revista Gestión Política, CIDE, Vol. XI, número 1, 1er semestre de 2002, México, pág. 67.

sucursales, también el caso de Video-Centro, ante Blockbuster, y Burger Boy ante Burger King, por mencionar algunas.

Otros negocios, donde ha prevalecido una visión más amplia de la competencia y sus implicaciones, han sobrevivido e incluso han mejorado sus condiciones de operación.

Esa misma situación explica las grandes diferencias que existen entre los sectores productivos. Los mayores niveles de productividad y eficiencia casi siempre se encuentran asociados con la capacidad de competir dentro y fuera de las fronteras nacionales.

Sin duda uno de los mayores mitos que se han logrado romper, como consecuencia de esa competencia, se refiere a que sólo las grandes empresas exportadoras son capaces de participar en el mundo global.

Y es que a decir verdad, el panorama no era muy alentador para nuestro país, al iniciar la adopción del nuevo modelo, toda vez que con la apertura comercial, se consideraba que las empresas nacionales podrían perfectamente competir con las extranjeras, en virtud de que la mayoría de ellas tenía años de establecidas y tendrían que crecer y las que no pudieran hacerlo desaparecerían por incompetentes. Existen casos de medianas o pequeñas empresas que han subsistido a la competencia, por ejemplo la empresa chocolatera La Azteca, o Café Legal, que han logrado mantenerse en el gusto del consumidor a pesar de la competencia de empresas extranjeras que han incursionado en nuestro país.

La presencia de empresas de menor dimensión, más sólidas en su operación y con una dirección especializada, ha cambiado la percepción de la empresa y por supuesto de los administradores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La distinción entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, y los nuevos criterios de clasificación, han cambiado y privilegian la competitividad antes que el tamaño.

La empresa la define el Código Fiscal de la Federación, en su artículo 16, como "la persona física o moral que realice las actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras ó silvícolas, ya sea directamente, a través de un fideicomiso o por conducto de terceros."

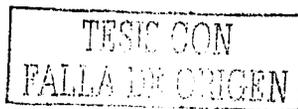
Por ejemplo, una empresa grande emplea a más de 250 trabajadores y sus ganancias anuales superan a los 20 millones de pesos. Se trata de empresas que se asocian con grupos industriales y comerciales. Una empresa mediana ocupa de 101 trabajadores a 250, sus ventas anuales son de 20 millones de pesos, su mercado es regional, nacional e internacional. La pequeña empresa emplea de 16 a 100 personas y sus ventas anuales no sobrepasan los 9 millones de pesos, normalmente es regional, pero a veces exportan su mercancía. La microempresa emplea de 1 a 15 trabajadores, sus ventas no rebasan el millón de pesos y su organización es básicamente familiar y local.

"El conocimiento de la situación de la empresa en el mundo global es indispensable. Hoy sabemos que la tecnología de la información seguirá siendo clave, que la utilización de los nuevos materiales ocupará un lugar preponderante".<sup>80</sup>

Señalamos lo anterior, porque es un hecho conocido que la información y los conocimientos son un arma, son sinónimo de poder; aquella empresa que cuente con mayor tecnología, con mayores conocimientos tecnológicos sobre las demás de su ramo, tendrá más oportunidades de colocarse como empresa líder.

---

<sup>80</sup> YÁNEZ SOLLOA, Vicente. "La visión empresarial de México en el nuevo milenio". Revista Emprendedores, número 62, marzo-abril, México, 2000, pág. 4.



En el mundo global del siglo XXI, corresponderá a las empresas multinacionales jugar un papel de primer orden, pero ello no implica convertirse en un actor que sólo observa, puesto que deberán mantenerse al día, activas, actualizadas y renovadas, pues están expuestas también a los cambios y el consumidor siempre puede optar por su competencia.

Sabemos de las dificultades económicas del gobierno y de las empresas. Las restricciones financieras forman y formarán parte del entorno en el que habremos de trabajar. La incertidumbre es una variable que la propia integración al mundo global lleva consigo y debe formar parte del ejercicio de prospectiva que todos debemos realizar.

Es probable que los cambios políticos tengan incidencia sobre la conducción económica, pero es casi un hecho que no habrá grandes cambios, porque no se puede modificar tan fácil un proceso de cambio estructural que se ha venido profundizando.<sup>81</sup>

En este sentido, debemos esperar un proceso de crecimiento con una dinámica reducida, pero con algunos ajustes de índole económico y fiscal puede ser sostenible. Si logramos salvar las crisis sexenales, nuestro panorama podrá mejorar en los primeros años del nuevo siglo.

En el caso de México, no hemos contado con esquemas de producción tan rígidos ni tan eficientes como los que existen en otras naciones, lo que genera una competencia en verdad difícil de enfrentar. Tanto en lo que se refiere al acceso a los mercados internacionales como en lo concerniente a la competencia que se lleva a cabo en nuestro propio mercado, es indispensable asumir una actitud competitiva frente a sus riesgos.

---

<sup>81</sup> Cfr. YÁNEZ SOLLOA, Vicente. Op. Cit, pág. 5.

Como se sabe, la modificación competitiva de los procesos, el perfeccionamiento de los productos, el cumplimiento de la normatividad internacional y una actitud abierta a los cambios del mundo global, en mucho nos facilitarán encontrar alternativas para adecuarnos a los nuevos requisitos de la competencia. El nuevo industrial y el administrador mexicano deben pensar en dimensiones globales para enfrentar con éxitos los retos de la competencia.

Es por ello que, el industrial que quiere competir necesita estar al día en lo que sucede a su alrededor. El industrial requiere información pero también necesita adquirir un carácter interactivo para facilitar y utilizar la información.

La perspectiva global ayudará en mucho al desarrollo de la tarea del administrador, sobre todo para mejorar la labor productiva y hacer más eficientes a las empresas. Esta visión más abierta, que reconozca las complejidades de nuestro entorno, que facilite las alianzas y que promueva las capacidades de los industriales y administradores mexicanos, puede ayudarnos a enfrentar con éxito la competencia.<sup>82</sup>

Consideramos que el actual administrador mexicano, debe tener una mentalidad abierta y estar alerta para proponer los cambios necesarios y, en su caso, valorar la opción a fusionarse con otras empresas si de ello depende el poder hacer frente a la competencia, si se requiere mejorar el producto, incrementar la publicidad, ofrecer mayor calidad o mejor precio, estudiarlo y llevarlo a cabo.

Nuestra Ley Federal del Trabajo, regula las relaciones laborales entre dos partes esenciales: patrones y trabajadores, ésta ley data de 1980, sin embargo, es un secreto a voces que requiere reformas, y con mayor razón a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio.

---

<sup>82</sup> Idem.

Es importante señalar que la apertura comercial evidentemente ha reflejado su impacto en nuestro derecho laboral. En México, al igual que en el resto de los países del mundo repercuten los diferentes problemas económicos, políticos y sociales contemporáneos, pues no somos ni una isla ni un país cerrado, estamos insertos en el llamado concierto de las naciones y en tal virtud, lo que ocurre fuera de nuestras fronteras tiene importancia en nuestro desarrollo como país.

Señalamos lo anterior porque en Europa, Asia y América, las ahora llamadas corrientes neoliberales se han manifestado de diversas maneras, afectando la vida de todas las personas.

"Este neoliberalismo tiene y explota las características de su antecesor, es decir defiende la libertad comercial industrial y de propiedad, a ultranza, obligando al Estado a ser un simple espectador al reducirle cada vez más su campo de acción, por lo que en muchos países ha dejado de ser un Estado benefactor o social para convertirse en un Estado desertor sin que el nuestro haya escapado a tal acontecimiento y, para corroborarlo basta ver lo que sucede a nuestro alrededor, por ejemplo, el Estado se ha desprendido de muchas de las empresas que tenía, vendiéndolas a la iniciativa privada que ha despedido, rescindido o reajustado a muchos trabajadores con la consecuente disminución de empleos, ha suprimido de golpe algunas prestaciones que ya habían adquirido, les obliga a producir en mayor cantidad y bajo un estricto control de calidad a efecto de ser competitivos a cambios de salarios pequeños que son incrementados hasta el tope salarial que la Secretaría de Trabajo señala."<sup>83</sup>

La clase obrera al padecer la falta de trabajo, el bajo poder adquisitivo de nuestra moneda, la merma de sus derechos laborales, la inseguridad laboral del mañana, el desempleo tecnológico, etc., ha sido cauta y ha frenado en gran medida sus demandas y planteamientos, ya que es preferible tener un trabajo poco

---

<sup>83</sup> GARCIA FLORES, Jacinto. "Nueva Cultura Laboral y el futuro del Derecho del Trabajo Mexicano" en *Ius*, año 1, número 1, enero de 1997, México, pág. 23.

remunerado a no tenerlo, y los aumentos salariales y prestaciones que reclama han sido de poca monta.

Parte importante de la crisis que hoy viven las empresas mexicanas se debe a su estructura organizacional o productiva, originada por un proteccionismo estatal, lo que debe cambiar en la mentalidad de los empresarios, o los trabajadores sufrirán golpes duros causados por la economía globalizada, por lo que es necesaria una flexibilización laboral sin mermar los derechos de los trabajadores.

Cabe recordar que nuestra Ley Federal del Trabajo tiene como objetivo principal mantener un adecuado equilibrio entre los factores de producción y como principios busca la estabilidad en el empleo, las indemnizaciones, la jornada de trabajo, salario mínimo, la libertad sindical, contratación colectiva, el derecho a huelga y la suplencia de la queja.

Así, la Nueva Cultura Laboral tiene como objetivo lograr el consenso de las partes involucradas en la producción para poder aumentarla, manteniendo el equilibrio entre capital y trabajo con el auxilio del Estado.

La flexibilización laboral entendida como una renovación de las leyes rígidas y generales referentes a trabajadores o empresarios, así como conceptos tales como jornada, contratación, salario, condiciones de trabajo son puntos básicos para discutir y concertar en esta economía globalizada.

En este sentido, la perspectiva laboral tiende dentro del ámbito de la flexibilización laboral, a que las normas de trabajo consigan el equilibrio y la justicia social.

Cualquier reforma a la ley laboral deberá ser estudiada en el marco de nuestra soberanía nacional, respetando los valores que como sociedad y pueblo hemos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

construido y defendido con orgullo ante el mundo, pues México ha sido pionero y ejemplo de la defensa de los derechos sociales.<sup>84</sup>

Por ello, creemos que es nuestra obligación como abogados, y sobre todo como especialistas en derecho empresarial, el estar atentos y levantar nuestras voces ante los cambios legales que pudieran darse y tomar como nuestra causa principal, el defender los derechos adquiridos y todo aquello que beneficie tanto a la clase trabajadora como al empresario, pues a final de cuentas el mayor beneficio será para México.

Lamentablemente nuestra legislación laboral ha sido reformada en innumerables ocasiones por motivos sustentados en la política, el populismo, la demagogia y el deseo de conseguir el apoyo o, en su caso, el voto obrero y en ocasiones en pago de su evidente e importante participación y colaboración en el sistema y en la conservación y mantenimiento de éste.<sup>85</sup>

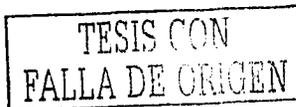
Por todo lo anteriormente expuesto, es nuestro deseo que la nueva cultura laboral se vea reflejada en nuestra legislación laboral, que los principios y valores propuestos se traduzcan en una reforma justa y más acorde con la apertura comercial.

Si bien es cierto que los derechos de los trabajadores ya se encuentran regulados como garantías sociales en nuestra Constitución Política, y han sido reglamentados en la Ley Federal del Trabajo, también lo es que esa regulación se complementa con el clausulado del contrato colectivo de la empresa y, en teoría no debe de arriesgar los valores ni la fuente de trabajo.

---

<sup>84</sup> Cfr. NATIVIDAD SÁNCHEZ, Tomás, "Las modificaciones y cambios que requiere la Ley Federal del Trabajo en aspectos individuales". Revista "El Foro", Tomo VIII, número 2, segundo semestre, 1995, México, pág. 12.

<sup>85</sup> Ibid., pág. 13.



Actualmente, vemos que hay una lucha de resistencia al cambio, que es normal tanto de los trabajadores como de los sindicatos, incluso los estudiosos que critican al neoliberalismo que en los extremos es dañino, se olvidan que el cambio puede ser positivo.

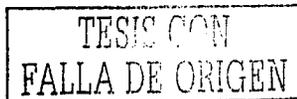
Por ello, se debe crear una cultura laboral que permita dar soluciones a los diferentes intereses y que a la vez respete nuestras tradiciones nacionales, incluyendo los derechos universales.

Hoy todos los sectores sociales y políticos de México coinciden en que es necesario llevar a cabo una modernización o actualización en todas las áreas del sistema, sus objetivos, la legislación, sus métodos, etc.

### **3.2 ECONOMÍA GLOBAL Y VALORES EMPRESARIALES.**

México no podía ignorar los grandes cambios que en cuanto al comercio se habían estado dando para dar lugar a una nueva era, basada en la globalización y en la apertura de fronteras, por ello, nuestras leyes deben estar actualizadas para otorgar seguridad jurídica a los trabajadores, y ser un marco adecuado que regule las relaciones entre trabajadores y patrones, ya que en muchos casos se trata de un patrón extranjero.

La intención de reformar la ley laboral y a las leyes conducentes, es con la finalidad de plasmar los valores y principios propuestos por la nueva cultura laboral, y principalmente deben propiciar el respeto al trabajo como valor y propugnar por la dignidad de los trabajadores mexicanos para que les permita mejorar su nivel de vida, lo que a mediano plazo repercutirá en una competitividad mayor de la empresa.



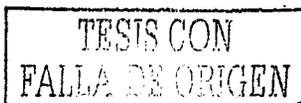
Una reforma laboral integral, más allá de una reforma a la ley, debe de sentar las bases para facilitar y promover la atención al empleo y un elevado espíritu empresarial. Atender a los microempresarios y autoempleados, reordenar y dignificar al sector informal, reivindicar la imagen de líderes y sindicatos, para lograr "más y mejores empleos".

La globalización económica mundial representa en la actualidad para México y sobre todo para las empresas mexicanas, un difícil reto que necesariamente se tiene que asumir, toda vez que la globalización económica y la apertura Internacional de los mercados, han exigido la adaptación de las economías a este nuevo esquema, lo que ha implicado grandes costos sociales, sin embargo, es donde se tendrán que desarrollar las economías y las empresas si buscan sobrevivir.

Las empresas que han emprendido procesos de modernización, se caracterizan por la introducción de nuevos esquemas productivos que incluyen la adquisición de nuevas tecnologías, la flexibilización de la producción, la reducción de puestos, la puesta en operación de programas de mejora continua, los círculos de calidad, la reducción de inventarios, el establecimiento de relaciones un poco más estables con los proveedores, la adopción de sistemas justo a tiempo y de certificación de calidad, en el nivel de distribución, existen incrementos del número de puntos de venta y en ocasiones la comercialización de productos importados, así como una relación más estrecha entre las funciones de producción y distribución, en el terreno de recursos humanos hay más evaluaciones de personal que incluyen estímulos económicos basados en productividad y calidad, programas de cultura corporativa, y una mayor contratación de profesionistas capacitados y mayores recursos asignados a la capacitación.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Cfr. MONTAÑO HIROSE, Luis. Op. Cit., pág. 70.



En términos generales, existe una administración más profesional, al establecimiento de alianzas estratégicas con empresas transnacionales y a una mayor atención a los desarrollos organizacionales y administrativos.

En México, se utilizan las modalidades organizacionales y administrativas desarrolladas en países industrializados como Estados Unidos para combatir la caída de la productividad frente a los embates de la competencia internacional, aunque las causas que propician su incorporación al nuevo modelo son totalmente diferentes.

El *trabajo como valor* adquiere una enorme importancia para nuestra asistencia a la globalización, el trabajador acepta comprometer su actividad durante un número diario de horas a cambio de un salario, prestaciones y un ambiente adecuado de trabajo. El trabajo desarrolla la satisfacción personal que implica llevar a cabo una tarea sobretodo si es reconocida y ayuda a obtener la subsistencia diaria del trabajador y de su familia.

La *solidaridad*, se refiere al trabajo en equipo, pues el hombre no puede desarrollar una tarea aislado pero al unirse a otros hombres, las fuerzas se enfocan a un mismo objetivo. Así las empresas multinacionales son el resultado de una serie de trabajos de equipos coordinados que convergen para obtener éxito.

La *competitividad* es la forma como las empresas realizan su producto y como lo promueven al cliente, el precio que ofrecen pero sobre todo es el resultado de la productividad, que se alcanza mediante la calidad total, de la calidad de los recursos humanos.



La *disciplina*, se relaciona con la organización de la empresa, en la que trabajadores se comprometen a un autocontrol y que eleve la calidad en los recursos humanos.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL.

La economía mexicana tiene planteada, la necesidad imperiosa de una transformación profunda que permita a sus exportaciones transitar con éxito por el inevitable camino de la globalización internacional.

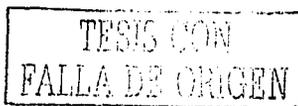
Tal y como señala la maestra Domínguez Villalobos: "Este cambio enfrenta, como primer requisito, entender y adaptarse a las demandas de una nueva competitividad cuyas exigencias son tan numerosas como movedizas. No es de extrañar, pues que el proceso sea lento, difícil y heterogéneo tanto en ramas, clases industriales o empresas de tamaños y capacidades distintas".<sup>87</sup>

La vida laboral nacional se relaciona íntimamente con la productividad y la competitividad de las empresas, que directa o indirectamente repercute en la mejoría del nivel de vida de los trabajadores y del desarrollo económico de nuestro país.

La globalización, la apertura económica y sobre todo el TLC imponen condiciones que exigen cambios en las formas de operar de las empresas de México. El aumento de la competencia entraña replanteamientos de gran parte de las actitudes de los empresarios en materia de precios, calidad, servicio, que caracterizaron las formas de operar de éstos en una economía cerrada.

---

<sup>87</sup> DOMÍNGUEZ VILLALOBOS Lilia, "Transición hacia tecnologías flexibles y competitividad internacional en la industria mexicana". Ed. Porrúa-UNAM, México, 1998, pág.15.



“Por una parte, deben dar más agilidad y eficiencia a los procesos productivos para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados. Esto exige desarrollar empresas mas competitivas, capaces de crear y capitalizar oportunidades para satisfacer los mercados nacionales y de exportación”<sup>88</sup>

La modificación competitiva en los procesos, el perfeccionamiento de los productos, el cumplimiento de la normatividad internacional y una actitud abierta a los cambios del mundo global en mucho, nos facilitarán a encontrar alternativas para adecuarnos a los nuevos requisitos de la competencia.

Es por ello que, el nuevo industrial y el administrador mexicanos deben pensar en dimensiones globales para enfrentar con éxito los retos de la competencia. No se trata sólo de cambios en la empresa, también se requiere una nueva cultura de la competencia, fundada en valores que promuevan la sana competencia.

El industrial que quiere competir, necesita estar al día en lo que sucede a su alrededor, requiere información, pero también necesita adquirir un carácter interactivo para facilitar y utilizar la información. Debe conocer sus capacidades, debilidades y apuntalar fortalezas, para ser mejores administradores.

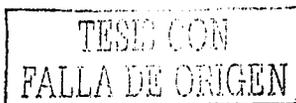
En ese contexto, la Nueva Cultura Laboral debe permitir la creación y permanencia de las empresas, mejorando las condiciones de los trabajadores y una redistribución más justa de las ganancias.

### **3.4 CREACIÓN Y PERMANENCIA DE LAS EMPRESAS.**

Actualmente el entorno es favorable para la modernización y el desarrollo de las empresas pequeñas y medianas, así como para su adecuada inserción en los

---

<sup>88</sup> LOYOLA ALARCÓN Antonio, “Estrategias empresariales frente a la globalización económica”. Revista Comercio Exterior, mayo de 1994, México, pág. 452.



mercados internacionales. Se atienden con insistencia las necesidades de información de las empresas y se ofrecen mejores servicios de apoyo a través de una gran red de instituciones en un mundo globalizado; de igual manera, se trabaja para ofrecer financiamiento a las empresas en condiciones favorables y se han desarrollado programas destinados a mejorar la gestión empresarial en áreas, como la comercialización, la adaptación al mercado, al avance tecnológico, la capacitación y la cooperación internacional.<sup>89</sup>

Frecuentemente sus resultados se ven influidos por la escasa organización formal y la desconfianza que priva en su sector. Con ello, se desaprovechan las sinergias que otorga la natural asociación entre iguales. Es un sector de empresas que explotan su nicho de mercado en forma desorganizada y que se muestra renuente a aceptar que las condiciones económicas mundiales en la actualidad han cambiado en forma muy importante.<sup>90</sup>

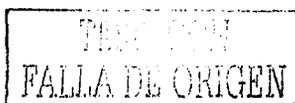
Las finanzas corporativas, la innovación financiera y la flexibilidad son la clave de la supervivencia y el crecimiento de las empresas en el mundo moderno. Es esencial que las empresas dediquen su atención a la toma de decisiones correctas en materia de inversión física y mercadotecnia, en vez de perder el tiempo en defender sus activos financieros debido a movimientos en la inflación y el tipo de cambio.

El sector de las pequeñas y medianas empresas, en México, al igual que en otros países, es un sector caracterizado por ser diverso, importante, intensivo en mano de obra, escaso en tecnología y generalmente mal capitalizado. Su desarrollo no se basa en la obtención de crédito, aunque en tiempos difíciles pueden acudir al mercado financiero informal donde siempre encuentran recursos suficientes y con prontitud, si bien a tasa de interés mucho más elevadas que en el sistema

---

<sup>89</sup> Cfr. SUAREZ GONZALEZ Eduardo, "Cooperación y competencia Empresarial". Revista Comercio Exterior, número 5, mayo 1994, México, pág. 150.

<sup>90</sup> Idem.



bancario. Su administración se lleva a cabo a niveles familiares y artesanales y generalmente no conocen la administración por objetivos.

La tendencia a desaparecer de la microempresa, pequeña y a veces la mediana empresa, se debe a que no pueden sostener su nivel competitivo ante las grandes y para evitar su desaparición y quiebra, en ocasiones se fusionan o se venden.

Este fenómeno puede ser un gran obstáculo para la implementación de la nueva cultura laboral, que busca promover un mejor nivel de vida de los trabajadores.

Hoy sabemos que hay empresas altamente competitivas con un reducido número de trabajadores y en sentido inverso empresas grandes que apenas han modificado sus procesos en treinta años, lo que puede ser un serio riesgo para su permanencia. Como parte de este proceso de cambio en las organizaciones, los propios empresarios y los administradores modificaron su papel.<sup>91</sup>

Las estrategias básicas para mantenerse en el mercado nacional y participar en los mercados internacionales se pueden considerar en dos vertientes:

1. La incorporación de un mayor valor agregado a través de la modernización de procesos, la diferenciación de procesos y la definición de estrategias para detectar nichos de mercado.
2. Las alianzas estratégicas entre pequeños industriales con empresarios líderes en el mercado nacional e internacional, para la fabricación como para la distribución de sus productos.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Cfr. YÁNEZ SOLLOA, Vicente. Op. Cit, pág. 4.

<sup>92</sup> Ibid., pág. 5.

Es importante no perder de vista que la competencia de productos extranjeros dentro de nuestras fronteras también se ha intensificado. Es bueno tener una estrategia que contemple la competencia interna y la externa.

En el caso de México, no hemos contado con esquemas de producción tan rígidos ni tan eficientes como los que existen en otras naciones, lo que genera una competencia en verdad difícil de enfrentar. Tanto en lo que se refiere al acceso a los mercados internacionales como en lo concerniente a la competencia que se lleva a cabo en nuestro propio mercado, es indispensable asumir una actitud competitiva frente a sus riesgos.<sup>93</sup>

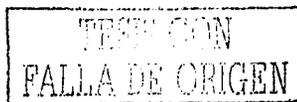
### **3.5 EL RETO DE LA INNOVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA.**

La economía global ha transformado radicalmente las estrategias empresariales. El motor central de estas transformaciones se identifica como cambio técnico. Las innovaciones han sido notables en prácticamente todos los sectores: la biotecnología, los nuevos materiales, las comunicaciones, la microelectrónica y sus aplicaciones en la maquinaria industrial, las avanzadísimas técnicas de la información, lo que han modificado drásticamente la producción y los mercados, generando formas totalmente distintas en la organización de las estructuras manufactureras así como en la manera de llevar a cabo los negocios.

La introducción de nuevas tecnologías y sistemas ha permitido disminuir costos y responder eficazmente a los requerimientos del mercado, pero es de señalarse que alcanzar tal competitividad internacional no ha sido siempre fruto del esfuerzo individual de las empresas que con frecuencia puede ser insuficiente. La necesidad de innovar rápidamente y el enorme costo que implica el desarrollo de

---

<sup>93</sup> Idem.



nuevos productos y técnicas, ha obligado a las empresas a formar redes y alianzas entre ellas, con el gobierno y con centros de investigación.<sup>94</sup>

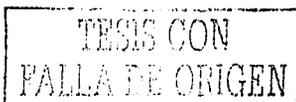
La empresa tiene un conjunto de competencias distintivas en las que se basa para aprovechar la ubicación estratégica elegida. Es decir tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla y conocimientos habilidades que domina, lo que adecuadamente le dará más ventajas frente a la competencia. Por ello una empresa debe buscar y acrecentar al máximo los aspectos que pueda dominar y que le permitan lograr una posición de fuerza frente a sus competidores y desarrollar así ventajas competitivas.

Las empresas deben explotar sus ventajas e innovar constantemente para mantenerse vigentes. En cuanto al desarrollo de ventajas competitivas, puede ser útil comentar algunos elementos que se han identificado en las estrategias de las corporaciones:

- 1) **Conocimientos:** La búsqueda de mayor valor agregado en los productos, por más insumos intensivos en conocimiento (en diseño, experiencia e información).
- 2) **Alianzas:** El desarrollo de la confianza mutua con trabajadores, proveedores y accionistas, a fin de crear un ambiente que permita inversiones y se den relaciones de cooperación en el marco de ganancia mutua.
- 3) **Productividad:** El movimiento continuo del capital y los recursos humanos hacia un uso de mayor valor en los procesos productivos al tiempo que se minimizan las inversiones no productivas. Esto se ha logrado mediante un conjunto de pautas estratégicas secuenciales y combinadas en determinado ciclo.

---

<sup>94</sup> DOMÍNGUEZ VILLALOBOS, Lilia. "Transición hacia tecnologías flexibles y competitividad internacional en la industria mexicana". Ed. Porrúa. UNAM, México, 1998, pág. 17.



En la actualidad las ventajas competitivas de una empresa recaen más en su habilidad para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo, que en la posesión de activos individuales. Por ello, las alianzas estratégicas desempeñan un papel prominente en el fortalecimiento de la competitividad.

La utilización oportuna de la información, la aplicación del conocimiento científico a los procesos y productos y el perfeccionamiento de las habilidades de los directivos es una característica que nos separa de los empresarios de antaño.

Como sucede en todos los mercados, la suficiencia o carencia de conocimientos especializados marcan una diferencia notable para incorporarse exitosamente a los negocios. Los retos son idénticos para los empresarios que para los administradores profesionales. Identificar con anticipación los nichos de mercado, los cambios en la tecnología, los movimientos económicos nacionales e internacionales y la aplicación de conocimientos a través de la información resultan requisitos básicos para orientar los trabajos de las empresas.

Cabe destacar que las empresas mexicanas celebran frecuentemente el contrato de transferencia de tecnología, para poder competir en el extranjero o por lo menos se le tome en cuenta.<sup>95</sup>

En el mundo global del siglo XXI, corresponderá a las empresas multinacionales jugar un papel de primer orden, pero ello no implica convertirse en un actor que sólo observa. Debemos aprender de sus estrategias en materia de alianzas, de promoción de la investigación y desarrollo y también del tipo de técnicas y prácticas administrativas para generar ventajas a nivel de los negocios más

---

<sup>95</sup> Este es un contrato, pieza clave en el derecho empresarial dado el avance vertiginoso de los últimos años, y por medio del cual una de las partes llamada "proveedor" se obliga a transmitir a la otra llamada "receptor" el derecho a explotar uno o más elementos de la propiedad industrial, o conocimientos técnicos o de operación administrativa. Este contrato se celebra por escrito, y se presenta ante la Secretaría de Economía, para ser inscrito en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología en los 60 días hábiles siguientes a su celebración.

pequeños. Para tener una perspectiva más amplia, no se puede descuidar los asuntos económicos que son una referencia inmediata para todos nosotros.

### 3.6 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Uno de los elementos clave dentro de los valores y conceptos que la empresa transmite a la sociedad, y de los que deriva su legitimación, es el de calidad. El concepto de calidad depende de los resultados empresariales sean productos o servicios.

Cuando se habla de calidad, hay quienes piensan que es una teoría administrativa de moda. Pero no, la calidad es "una aptitud permanente del hombre frente a la vida, que lo impulsa filosóficamente a hacer las cosas bien, a mejorar lo que lo rodea, a sí mismo, a su familia, a la organización y a la sociedad"<sup>96</sup>

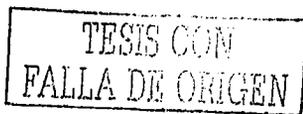
Las personas están a favor de la calidad, gustan de ella cuando demandan servicios, pero son muchas las que no tienen en cuenta la obligación de ofrecerla.

El trabajo debe ser eficiente, que busque satisfacer los objetivos deseados y la dimensión ética es una parte decisiva dentro de este concepto de calidad con el que la empresa se presenta ante la sociedad.

El factor humano es quien activa el factor material, tecnológico, administrativo y financiero de toda negociación. Para que funcione una organización es indispensable el esfuerzo humano. Si el elemento humano está en disposición de prestar su mejor esfuerzo, la organización tendrá buenos resultados, por lo que es menester tener especial cuidado en los recursos humanos.

---

<sup>96</sup> CANO JARAMILLO, Carlos Arturo. "Desarrollo de valores y cultura organizacional en la Constitución". Revista de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, número 7, Colombia, 1997, pág. 62.



Para los recursos humanos, son importantes también los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, la actitud, las habilidades y las potencialidades. Los recursos humanos son los que permiten mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

Una característica esencial de los recursos humanos es la conciencia del personal de la sumisión de la voluntad individual, pues aportará sus conocimientos, su experiencia, sus habilidades, su creatividad, nadie le obliga a trabajar, es un acto voluntario, un acuerdo de voluntades entre el patrón y el trabajador.

Los recursos humanos pueden explotarse de mejor manera mediante el descubrimiento y el mejoramiento. El descubrimiento se logra mediante la aplicación de ciertos exámenes psicológicos y una adecuada orientación profesional y así aprovechar al máximo sus habilidades. El mejoramiento se obtiene proporcionando capacitación y adiestramiento, un buen desarrollo, una mejor educación y actualización de técnicas propuestas.

Para que el personal sea viable en una empresa, deben planearse adecuadamente los recursos humanos, que sea el número correcto y el tipo necesario de personas, es decir una selección correcta del personal.

Así, la calidad en los recursos humanos de la empresa repercutirá de manera fundamental desde luego, en la productividad de la empresa.

### **3.7 FOMENTO DE VALORES EN LOS RECURSOS HUMANOS.**

En la época de la Ilustración, nace la idea de que los hombres son individuos autónomos, capaces de decidir por sí mismos como desean ser felices y darse sus propias leyes. De ahí que no hay poder alguno legitimado para imponerles modos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de conducta si ellos no le han reconocido la autoridad para hacerlo, con lo que no se trata de una imposición sino de un reconocimiento voluntario.

Es por ello que los valores de libertad, igualdad y solidaridad, concentrados en los derechos humanos, el valor de la tolerancia activa, así como la imposibilidad de proponer a otros el propio ideal de vida si no es a través del diálogo y el testimonio, componen el caudal de la ética cívica.

La meta de la actividad empresarial es la satisfacción de necesidades humanas a través de la puesta e marcha de un capital, del cual forman parte los recursos humanos, las capacidades de todos los que participan en la empresa.

Por lo tanto, el bien interno de la actividad empresarial consiste en lograr satisfacer esas necesidades y de forma inseparable en desarrollar al máximo las capacidades de sus colaboradores, metas ambas que no podrá alcanzar si no es promocionando valores como la libertad, la igualdad y solidaridad, desde el modo específico en que la empresa puede hacerlo.

"La ética de la empresa tiene por valores irrenunciables la calidad en los productos y en la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto en las relaciones internas y externas de la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, la solidaridad, la creatividad, la iniciativa, el espíritu de riesgo."<sup>97</sup>

Consecuentemente, si las empresas no asumen este estilo, no pueden sobrevivir en estos tiempos, en que es necesaria una ética empresarial. La ética de los negocios se plantea como una rama de la ética, que trata de aplicar a los negocios principios generales de la ética. A través de la consideración moral de la acción de

---

<sup>97</sup> CORTINA, Adela. "Ética de la empresa; claves para una nueva cultura empresarial", Ed. Trotta, España, 1998, pág.40.



los directivos, se percatan de que lo son de organizaciones, las cuales tienen obligaciones sociales, que trascienden a sus funciones económicas.

La definición de ética empresarial que propone Adela Cortina es la siguiente: "La ética empresarial consiste en el descubrimiento y aplicación de valores y normas compartidas por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario pero siempre empapado de post-convencionalismo"<sup>98</sup>

"Otro valor relevante es la verdad, que como valor universal tiene que buscar una adaptación a la cultura mexicana, cuando en realidad no debe haber adaptaciones, sino que debe ser el principio del respeto a los individuos que conforman los grupos en las organizaciones y en las empresas de cualquier país."<sup>99</sup>

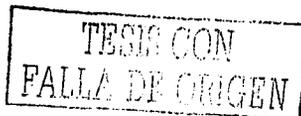
La verdad es la congruencia entre lo que se dice y lo que se es en realidad. No se trata de criterios de verdad, sino de significados aceptados universalmente.

Reflexionar esto implica, realizar un diagnóstico personal al respecto y posteriormente grupal de cada empresa y su filosofía. Solo así se estará en posibilidades de construir sobre andamios sólidos y pensar en una prospectiva de éxito para nuestras empresas mexicanas.

---

<sup>98</sup> CORTINA, Op. Cit, pág. 89.

<sup>99</sup> IBARGÜENGOITIA, Patricia. "La empresa mexicana y las verdades culturales". Revista Formación Empresarial, México, pág. 24.



## CAPITULO IV

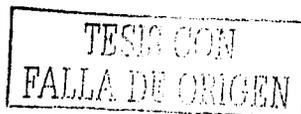
### LA NUEVA CULTURA LABORAL EN PETRÓLEOS MEXICANOS

#### 4.1 SITUACION DE LA EMPRESA PÚBLICA.

En el presente capítulo nos centraremos en el análisis de la situación actual de la Empresa Pública en México, ya que ésta ha sido siempre un soporte importante para el desarrollo económico del Estado.

Considerando para el efecto, el rol de Petróleos Mexicanos por ser la empresa paraestatal mas importante en la vida del país, iniciaremos señalando el marco legal para el sector paraestatal: El artículo 90 constitucional dispone que: *“La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Las Leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.”.*

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece en su artículo primero, que integran la administración pública paraestatal, los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos.



Por su parte, la Ley Federal de Entidades Paraestatales, regula la organización, funcionamiento y control de las mismas.<sup>100</sup>

Doctrinalmente la empresa pública se define como "la organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario."<sup>101</sup>

La participación del Estado en la economía a través de la actividad empresarial puede tener varios objetivos: en algunos casos se incursiona en la actividad empresarial para lograr cumplir objetivos sociales; en otros, se pretendió aumentar la tasa de inversión y contribuir a la formación de capital y al proceso de acumulación.

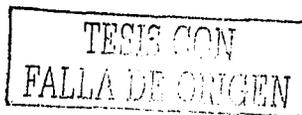
En este orden de ideas, una empresa pública es una organización:

- Cuyo capital es de propiedad de las autoridades gubernamentales (sea el gobierno central, las autoridades estatales o locales, u otras empresas públicas) en una proporción variable.
- Que está bajo el control de esas autoridades y que ese control incluye, al menos, el derecho de designar a sus mandos superiores y a formular las decisiones críticas de política.
- Que es establecida para el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, que puede ser multidimensional en carácter.

---

<sup>100</sup> El artículo primero, a la letra dice: "La presente Ley, Reglamentaria en lo conducente del artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal. Las relaciones del Ejecutivo Federal, o de sus dependencias, con las entidades paraestatales, en cuanto unidades auxiliares de la Administración Pública Federal, se sujetarán, en primer término, a lo establecido en esta Ley y sus disposiciones reglamentarias y, sólo en lo no previsto, a otras disposiciones según la materia que corresponda."

<sup>101</sup> RUIZ MASSIEU, José Francisco. "La empresa pública". Un estudio de derecho administrativo sobre la experiencia mexicana, México, INAP, 1980, pág. 20.



- Que consecuentemente está ubicada bajo un sistema de responsabilidad pública.
- Que se dedica a actividades de carácter empresarial. Que implica las ideas básicas de inversión y de rendimiento o rentabilidad (tanto social como comercial).<sup>102</sup>

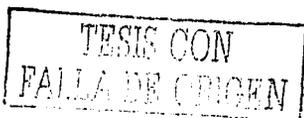
Por lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que la empresa pública debe, desde su creación hasta su funcionamiento cumplir con una doble finalidad: primeramente debe de cumplir con los objetivos de orden social y político para los que ha sido creada o absorbida por la administración pública, y en segundo lugar debe ser un ente eficiente, que siga los criterios de la empresa privada, sin perder de vista su carácter de ente económico social.

Ahora bien, enfocándonos específicamente en el estudio de Petróleos Mexicanos, iniciaremos por decir que se trata de un organismo descentralizado, perteneciente a la Administración Pública Paraestatal, creado por Decreto el 7 de junio de 1938, cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios, teniendo por objeto el ejercer la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera en los términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo.<sup>103</sup>

La Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, conllevó a la creación de cuatro organismos descentralizados Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica. Dichos organismos de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, tienen el carácter de subsidiarios con respecto a Petróleos Mexicanos, en los términos de la mencionada Ley.

<sup>102</sup> Cfr. ESPARZA VALDIVIA, Martín Hugo. "El papel de la empresa pública", en Gestión y Estrategia, Departamento de Administración, UAM, México, 1993.

<sup>103</sup> Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de julio de 1992.



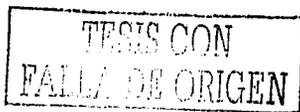
En la exposición de motivos de esta Ley, se percibe claramente el interés del legislador por transmitir su sentir respecto a la importancia que reviste para nuestro país la industria petrolera estatal. Y en este documento jurídico básico, se ilustra perfectamente la situación de la empresa pública al señalar que:

"A partir de la expropiación de las instalaciones petroleras en 1938, sin las cuales la Nación tenía ciertamente la propiedad del subsuelo, pero no la condición que le permitiera el aprovechamiento del petróleo, la industria nacional ha crecido continuamente. Petróleos Mexicanos es hoy una gran empresa, pilar fundamental de la economía nacional y orgullo de los mexicanos; sus recursos han impulsado de manera relevante el desarrollo económico y social del país.

El dominio directo de la Nación sobre el subsuelo y su exclusividad por lo que respecta a la explotación y aprovechamiento del petróleo y el gas, son para ello factores constitutivos del Estado, incorporados a la Constitución como decisiones políticas fundamentales; el crecimiento y diversificación de las instalaciones petroleras y el mejoramiento de la administración de la industria deben proseguir en la medida en que lo exija el interés nacional.

Petróleos Mexicanos ha cumplido satisfactoriamente en la encomienda original, respondiendo siempre a la responsabilidad que el Estado le asignó; ha multiplicado su tamaño, y es necesario reestructurar la empresa para que siga garantizando en los años venideros su importante papel en la economía nacional, de manera que se preserve el sentido de la nacionalización de la industria petrolera y siga sirviendo a sus auténticos propietarios, los mexicanos.

Adecuar estructuras, abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, aprovechar al máximo los mercados, equilibrar y ampliar líneas de producción, suprimir dispendios, producir lo que demandan los usuarios; en suma, emplear



debidamente sus recursos para hacer más con menos, fueron objetivos planteados al inicio de las tareas de modernización".<sup>104</sup>

En relación con lo anterior, cabe señalar que cumplir con esas metas en un organismo de singular magnitud y múltiples tareas como es Petróleos Mexicanos resulta cada día más complejo, sobre todo si al mismo tiempo que se implantan y ejecutan las acciones que la dinámica del cambio demanda, se tienen que dirigir y cumplir en la misma forma las cotidianas responsabilidades de producir, transformar, distribuir, exportar y generar ingresos para la economía nacional y hacer frente también a variaciones sustanciales que la industria y el mercado petroleros confrontan a nivel internacional.

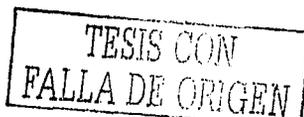
A pesar de que algunos consideren el cumplir todas estas metas, es tarea compleja, consideramos que si es posible llevar a cabo las responsabilidades de la empresa y enfrentar las exigencias internacionales.

Se puede afirmar, en consecuencia, que respondiendo al reiterado propósito de modernización de la industria petrolera estatal, Petróleos Mexicanos es considerada hoy por hoy, una empresa limpia y segura, comprometida con el medio ambiente, su alta rentabilidad y moderno régimen fiscal, el cual le ha permitido seguir siendo un importante contribuyente al erario público, cuyos recursos se utilizan en beneficio del país.

El desarrollo de la tecnología de vanguardia que emplea Petróleos Mexicanos, le ha permitido aumentar sus reservas y reconfigurar su plataforma de exportación, vendiendo crudo de mayor calidad y valor comercial además de ser autosuficiente en gas natural. Abastece materias primas, productos y servicios de altísima calidad a precios competitivos y cuenta con una industria petroquímica moderna y en crecimiento.

---

<sup>104</sup> Exposición de Motivos de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.



Sin embargo, la industria petrolera estatal tiene un futuro incierto en diversos aspectos, como lo tienen muchas actividades humanas. El agotamiento de las principales reservas de petróleo convencional fuera del Golfo Pérsico en los próximos 20 años, tendrá un fuerte impacto sobre las estrategias de todas las compañías petroleras.

Por ejemplo, el gobierno federal está dejando de invertir con recursos propios en el desarrollo de la industria petrolera. Mientras el gobierno invirtió menos, la iniciativa privada aumentó su participación entre 1997 y 2003.

La importancia de lo anterior responde a que Petróleos Mexicanos se ha convertido en el principal instrumento del gobierno para el ajuste macroeconómico y fiscal al ser un importante generador de divisas y el mayor contribuyente del país, ya que el 40% de los ingresos que percibe el país provienen de ésta paraestatal y representa el 9.9% del Producto Interno Bruto Nacional.

Es por ello, que cobra relevancia el llevar una adecuada política y administración económica, fiscal y laboral en la empresa.

Para orgullo de los mexicanos, en materia de producción petrolera, Petróleos Mexicanos ocupa el tercer lugar mundial, después de las empresas estatales de Arabia Saudita e Irán., aunque es verdad que existen otros aspectos no tan bondadosos, porque en cuanto a rendimientos, no ocupamos el mismo lugar, pues se decía durante la gestión de Rogelio Montemayor como Director General en el año 2000, que Petróleos Mexicanos era la "quinta empresa petrolera del mundo", pero fue descendiendo, ya que en el 2001 llegó al sexto lugar y en 2002 al séptimo lugar.

La razón de esta caída obedece a que Petróleos Mexicanos revisó sus reservas a la baja y porque las fusiones entre algunas empresas petroleras, como British

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

Petroleum y Amoco Corporation les permitió mejorar su posición, bajar sus precios y consolidarse.

En cuanto a la producción de petróleo crudo, actualmente México ocupa el séptimo lugar mundial con 3.3 millones de barriles diarios. Entre los defectos que observamos en la empresa se encuentran las pérdidas económicas, en el 2002 Petróleos Mexicanos registró una pérdida neta de 3,729 millones de dólares y es una de solo dos compañías petroleras de la lista de la clasificación Petroleum Intelligence Weekly (PIW) que registro pérdidas en el mundo. Estos datos reflejan una brutal carga impositiva que se aplica a Petróleos Mexicanos, lo que será insostenible a largo plazo además ha carecido de una estrategia de internacionalización en términos de asociación estratégica y co-inversiones para la venta de productos petroleros, aun se mantienen restricciones constitucionales que impiden que Petróleos Mexicanos realice co-inversiones con empresas privadas en nuestro territorio, y por si fuera poco han comenzado después de años de sobre explotación intensiva, la declinación de algunos pozos y yacimientos , por lo que pueden caer las reservas como Cantarell que ha presentado irregularidades en su proyecto.

De lo anteriormente señalado, en nuestra opinión, a futuro ello conllevará a una crisis petroquímica; además dentro de la empresa existe un exceso de personal, lo cual coadyuva a la burocratización.

## **4.2 REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA PARAESTATAL.**

En México la empresa paraestatal más importante es Petróleos Mexicanos, por esa razón centramos nuestra atención a ella.

Actualmente en el mundo, la tendencia neoliberal propone desaparecer las empresas públicas, privatizándolas; ello no deja de causar polémica en foros

TESTE CON  
FALLA DE ORIGEN

económicos y jurídicos, frecuentemente oímos acaloradas discusiones en los medios de comunicación, opiniones a favor y en contra, argumentando el ataque a la soberanía nacional y su contraparte defiende la privatización por la imperiosa necesidad de enfrentar la economía globalizada.

Recientemente, ha surgido la polémica en torno a la creación de los "Contratos de Servicios Múltiples" cuya convocatoria internacional se publicó el 17 de julio de 2003 en el Diario Oficial de la Federación. Mediante estos contratos Petróleos Mexicanos cede el control de las reservas nacionales de gas a las compañías contratistas y no puede imponer condiciones ni hacer reclamos en forma directa, si no a través de un perito neutral o una Corte Internacional. En opinión de estudiosos esto es una privatización, lenta y silenciosa que violenta nuestra Constitución en sus artículos 27 y 28, por lo que piden la intervención del Secretario de la Función Pública. Al respecto, escucharemos muy a menudo voces en contra y a favor.

Como lo señala el analista Shields: "En el caso de México, no hemos resuelto cuál debe ser el papel del estado en algunos sectores de la economía y han existido fuertes presiones para abrir y privatizar las empresas públicas de petróleo y electricidad. No hemos definido como sociedad si es mejor que en el futuro la industria petrolera y energética siga siendo un monopolio estatal de facto, como lo establece el artículo 27 constitucional, o si es hora de que se le reconozca jurídicamente un status diferente que permita la inversión privada directa, sea como complemento o sustituto de la inversión pública."<sup>105</sup>

A pesar de que excede a nuestras ambiciones y objetivos de estudio en la presente tesina, el analizar la conveniencia o inconveniencia de la privatización de empresas públicas, no podemos evitar el señalar nuestra oposición a ella, principalmente por los efectos que a corto plazo resentiría nuestra economía y por

---

<sup>105</sup> SHIELDS, David. "PEMEX un futuro incierto", Ed. Planeta, México, 2003, pág. 8.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

considerar que las condiciones en nuestro país aún no son las adecuadas para tomar tal decisión.

Para abordar el tema de los efectos de la privatización, debemos comenzar por su elemental concepción. La idea de privatizar empresas paraestatales comenzó por la necesidad de diversos gobiernos de resolver un problema fiscal. Se buscaba reducir los subsidios explícitos e implícitos que los gobiernos transferían a las empresas de su propiedad a fin de elevar el gasto disponible para otros rubros. Todos y cada uno de estos factores tenían una característica común: se buscaba reducir gasto público y elevar la calidad de la gestión gubernamental.

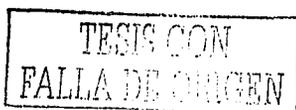
Si bien el origen de la tendencia hacia la privatización tiene en las finanzas públicas y en la tecnología a su denominador común, la manera de privatizar y el contexto del proceso de privatización es distinto en cada país.

De una o de otra manera, todos los gobiernos vieron a la privatización como un medio para sanear a las finanzas públicas y como un mecanismo para atraer y elevar los niveles de inversión privada en sus respectivas economías.

La discusión sobre la privatización de empresas representa una falsa disyuntiva que nos distrae de lo esencial. Si en nuestro país tuviéramos una estrategia de desarrollo definida y acabada, podríamos construir un consenso respecto al uso de los instrumentos.

En ese contexto el tema de la privatización dejaría de ser uno de carácter ideológico para pasar a ser uno técnico y económico, lo que sería mucho más beneficioso.

El hecho es que se ha incurrido en graves errores al privatizar, no por el hecho de hacerlo, sino porque la economía está entreabierta o, más exactamente, semicerrada.



No es casualidad que la privatización de empresas cause innumerables controversias, pues sus consecuencias han sido, en múltiples casos, desastrosas para el país por la incompleta apertura de la economía.

Sin embargo, la privatización de empresas es un instrumento neutro de política económica. En esta época del mundo, lo importante para el crecimiento económico y para la fortaleza de un país no reside en la naturaleza del propietario de las empresas, sino en el dinamismo y competencia de la economía en su conjunto.

A diferencia de la inversión gubernamental directa en infraestructura, las empresas paraestatales han sido, siempre, un lastre y un impedimento a la competitividad y al dinamismo de la economía.

La conclusión inevitable es que la privatización es un instrumento deseable para promover el desarrollo de la economía, pero siempre y cuando exista una estrategia clara de desarrollo que lleve a la consolidación de una economía abierta en todos los sentidos. De otra manera las privatizaciones seguirán siendo meras transferencias de monopolios (o, en algunos casos, oligopolios) públicos al sector privado, con las consecuencias conocidas y sufridas por todos.

En tal virtud, tanto por razones de la demanda como por problemas derivados de la declinación de yacimientos y del régimen fiscal de Petróleos Mexicanos, no será nada fácil que ésta paraestatal pueda alcanzar sus metas de crecimiento de la producción a mediano o largo plazo.

El principal reto de Petróleos Mexicanos, es "volver a crecer y reforzar sus ventajas competitivas". Este esfuerzo ha sido visto con desagrado entre algunos de los funcionarios de la Secretaría de Energía y de la Comisión Reguladora de Energía, quienes durante años han trabajado concienzudamente para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

contrarrestar los monopolios y restringir la actividad de Pemex y de la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Existe mucha confusión en cuanto al alcance de los límites que el actual gobierno quiere establecer al monopolio de las empresas energéticas estatales.

Al respecto, citamos al maestro Barquín Álvarez, quien ha señalado que tal vez exista "vinculación etimológica que expliquen la aparente semejanza entre los monopolios del Estado llamados Estancos y la palabra estancado."<sup>106</sup>

En relación con lo anterior, pensamos que puede ser una visión de la sociedad, lo que es una situación grave y para cambiarla debemos esforzarnos.

En cuanto a los consejeros de Petróleos Mexicanos, las disposiciones legales aplicables como la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y la Ley Federal de Entidades Paraestatales, señalan que deben de ser "representantes del Estado" pero que el sector privado puede participar como minoría significativa.

En varios foros se han hecho propuestas para reestructurar el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, con el fin de brindar una mejor representación a la sociedad y evitar así que el Consejo sea un instrumento del presidencialismo.<sup>107</sup>

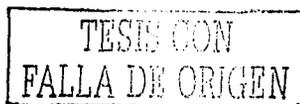
Al respecto, el lógico que Petróleos Mexicanos deba estar sujeto a las disposiciones legales aplicables, para asegurar que la representación se realice en forma transparente.

Es importante señalar que el proceso de cambio en el que se encuentra inmersa la economía mundial, y por consiguiente el país, influye no sólo en la producción, el

---

<sup>106</sup> BARQUIN ALVAREZ, Manuel. "Ley de la Comisión Reguladora de Energía" en el Boletín Mexicano de Derecho Comparado, año XXIX, núm. 85, enero-abril 1996, México, pág. 338.

<sup>107</sup> Actualmente seis de los miembros del consejo son funcionarios nombrados por el presidente, ha habido propuestas de las sociedad a favor de la integración de académicos, ciudadanos distinguidos, de dirigentes de la Cámara de Industriales o de representantes electos de los gobiernos estatales.



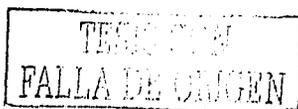
comercio y la tecnología, sino también y de manera muy importante, en las formas de organización institucional.

En ese contexto, el nuevo modelo macro estructural y funcional definido para Petróleos Mexicanos, bajo un esquema corporativo afin al de diversas empresas del ramo, plantea la autonomía de gestión como base fundamental para una operación eficiente y sustenta la estrategia de cambio en el óptimo desarrollo del recurso humano, elemento determinante del éxito en el proceso de modernización.

Anteriormente, Petróleos Mexicanos no estaba dividida en cuatro subsidiarias, es decir en organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con patrimonio y personalidad jurídica propios. Ello surge a partir de 1992 con la promulgación de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Ello se debió a unas explosiones ocurridas en Guadalajara que causaron la muerte a varias personas, así se comenzó a pensar en la necesidad de reestructurar la empresa, racionalizar y hacer más transparente la operación. Así se disgregó vertical y monopólicamente la empresa, convirtiéndola en un grupo de subsidiarias, cada una con una autonomía de gestión relativa y coordinadas por un organismo corporativo.

#### **4.3 DIAGNOSTICO DE LA NUEVA CULTURA LABORAL EN PETRÓLEOS MEXICANOS.**

Podemos afirmar que la Nueva Cultura Laboral es un pacto corporativo, toda vez que está hecho con acuerdos de cúpulas que luego se dan a conocer a las bases obreras o empresariales. A decir verdad, su impacto en el bienestar para los trabajadores o en la productividad de las empresas fue mínimo, pues de hecho no representaba realmente ni a trabajadores ni a empresarios en general. La nueva cultura laboral fue en el sexenio pasado, un pacto retórico que contribuyó especialmente al control de las demandas obreras. Esperamos que la nueva



cultura laboral no se quede reducida a sólo eso, un "pacto retórico", pues existe un verdadero potencial si realmente sus principios se convierten en normas jurídicas.

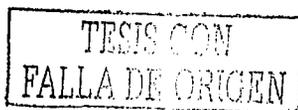
Una manera de lograrlo puede ser la elaboración y presentación de una iniciativa de reformas y adiciones a la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, para su discusión y aprobación por los señores Diputados, la organización de foros en universidades de prestigio, en mesas redondas y conferencias donde se escuchen las voces de estudiosos y expertos en la materia en las que se permita la discusión y se haga del conocimiento de los trabajadores, del sindicato y de los directivos las conclusiones a las que se llegaron y se analice la posibilidad de llevar a cabo dichos cambios estructurales en la ley y en el reglamento interior.

Creemos que siendo Petróleos Mexicanos la empresa paraestatal más importante de nuestro país no puede quedar fuera de la aplicación de la nueva cultura laboral, toda vez que es el agente estatal encargado del desarrollo eficaz de la industria petrolera, y deberá administrar racionalmente los hidrocarburos propiedad de la nación y sus propios activos, así como abastecer con eficiencia las necesidades del país de productos petrolíferos, gas natural y materias primas industriales básicas derivadas de los hidrocarburos y cumplir en forma responsable con las obligaciones que ha contraído con el Estado y la sociedad.

Actualmente, "Petróleos Mexicanos registró 141,628 trabajadores al 1° de enero del 2003, de los cuales alrededor del 75% pertenece al régimen sindicalizado y el resto al régimen de confianza. Del total poco menos del 90% son de planta y el resto transitorios. Petróleos Mexicanos es la empresa petrolera con mayor número de trabajadores en el mundo, fuera de las estructuras ex comunistas de la industria en Rusia y China."<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> SHIELDS, David. Op. Cit, pág. 69.



Estos datos implican que se debe poner mucha atención respecto de los recursos humanos en Petróleos Mexicanos, que el sindicato es un factor real de poder relevante que tiene gran fuerza y que existe una sobrepoblación laboral en varias áreas productivas, una mala distribución de la fuerza laboral en puertos petroleros, yacimientos, y terminales de almacenamiento.

En este contexto, es importante señalar que la nueva cultura laboral tiene su reflejo en la vida jurídica, los abogados de Petróleos Mexicanos cuentan en la actualidad con un alto grado de especialización y se les evalúa e incentiva en forma sustancial.

La nueva cultura jurídica que se ha implantado en la empresa ha permitido la contratación de servicios jurídicos externos mediante una rigurosa selección, control y evaluación de diversos bufetes jurídicos, asegurando con ello el éxito en los juicios en los que se representa a Petróleos Mexicanos.

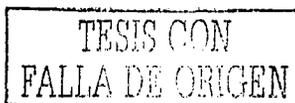
Para el logro de lo anterior, se generaron tanto la sistematización como la reingeniería de procesos, lo que ha redundado en una extraordinaria reducción del número de observaciones de los órganos de fiscalización.

Basta citar como ejemplo, que cada área en PEMEX, cuenta con un manual de Organización y cada empleado a su vez tiene en su poder un manual de procedimientos. Gracias a esa sistematización se eliminaron ciertos procedimientos lentos y actividades que entorpecían algunos resultados. Se logró economía procesal y una mejoría en la calidad de los servicios.

La función jurídica en Petróleos Mexicanos, tiene como propósito *"otorgar seguridad y certeza jurídica a Petróleos Mexicanos en un marco de integridad y transparencia"* <sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Es el propósito oficial que señala el documento "Función jurídica en Petróleos Mexicanos", Oficina del Abogado General, 4 de julio 2002.



Como conductas esperadas en los abogados de Petróleos Mexicanos, encontramos que destacan: la equidad, el liderazgo, compromiso, criterio jurídico, honestidad y transparencia, solidaridad, prudencia, disciplina, innovación y creatividad, actitud de servicio, capacidad de negociación, presencia digna y entusiasmo.<sup>110</sup>

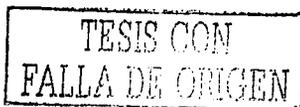
Así mismo, es importante destacar que como empresa, Petróleos Mexicanos, tiene desde el punto de vista institucional, una Misión, Objetivos y una Visión propia del cambio, que a continuación se detallan:

- La *Misión Institucional* de Petróleos Mexicanos es el crear una organización moderna, integrada, eficiente y orientada al consumidor, que sea capaz de maximizar el valor de los recursos naturales que le han sido confiados, y con ello ganar un lugar preponderante y competir exitosamente con las mejores compañías petroleras en el contexto internacional.
- Como *Objetivos Institucionales*, Petróleos Mexicanos debe tender a fines preponderantemente económicos y sujetarse a criterios de rentabilidad financiera, debe tener una adecuada administración de recursos y activos, maximizar el valor económico a largo plazo del acervo de hidrocarburos de la nación y abastecer en forma confiable oportuna y al mínimo costo los productos petrolíferos, gas natural y petroquímicos básicos de buena calidad y principalmente debe fortalecer a la empresa para garantizar el control efectivo del Estado sobre un área estratégica de la actividad económica.

---

<sup>110</sup> Material para proyección: "*Función jurídica en Petróleos Mexicanos*", PEMEX, 04 de julio 2002.

Algunas de las virtudes exigidas, son morales y otras intelectuales. Dentro de las conductas esperadas destacan como conductas urgentes; la *Prudencia* que es la virtud de la razón, por lo que el hombre sabe lo que hay que hacer o evitar en el momento. *Liderazgo* es cualidad de un líder o dirigente y no depende sólo de sus características o carisma, si no de su relación funcional con otros individuos en un momento dado. *Compromiso* es la obligación contraída, el cumplimiento de la palabra dada. *Profesionalismo*, es el cultivo del espíritu y de las ideas propias de una profesión. La *Honestidad*, es la propiedad del acto humano por lo que el sujeto da cuenta verídica de él, sinónimo de honradez. *Transparencia* es la calidad de una actuación clara sobre los hechos.



- *La Visión propia del cambio* de Petróleos Mexicanos, parte de la problemática concreta de la empresa y de las necesidades de ajuste estructural que traen consigo nuevas estrategias y debe de tener una orientación fundamental, como lo es una modernización estructural que le permita convertirse en un modelo de eficiencia empresarial, con la flexibilidad necesaria para conducir el cambio.

La visión del cambio institucional de Petróleos Mexicanos se sujetará a un profundo proceso de modernización estructural que le permita convertirse en un modelo de eficiencia y contar con la flexibilidad necesaria para conducir y aprovechar el cambio. Guiarán su acción las necesidades expresadas por los consumidores. Se concentrará en las áreas estratégicas que le han sido encomendadas y deberá ser capaz de competir exitosamente en el contexto internacional.

Como empresa petrolera integrada, explotará un acervo de hidrocarburos de bajo costo relativo y aprovechará su posición privilegiada en relación a mercados internos y externos de gran magnitud.

La manera de explotar los hidrocarburos y contribuir a la reactivación económica del país, se logra con "una mayor inversión y mejor asignación lo que permitirá reforzar la infraestructura en la que descansa el suministro de bienes y servicios de uso generalizado como el gas natural y los productos derivados del petróleo, reduciendo los costos de la actividad industrial y mejorando su eficiencia operativa. Así PEMEX ayudara a consolidar el cambio estructural, garantizando el suministro de combustibles y materias primas en condiciones competitivas de calidad y precio." <sup>111</sup>

Como ya hemos citado en varias ocasiones, el desarrollo del factor humano es el soporte de trascendencia en el futuro de la empresa, es herramienta fundamental

---

<sup>111</sup> "Cuidar a PEMEX es cuidar a México". Petróleos Mexicanos, LVII Aniversario de la expropiación de la industria petrolera, 18 de marzo 1995, pág. 11.



en la nueva cultura laboral y, Petróleos Mexicanos se ha preocupado por crear una nueva función de recursos humanos, cuya función es el "construir una organización flexible, con líderes íntegros y un ambiente de trabajo en equipo, creativo e innovador."<sup>112</sup>

En relación con lo anterior y como un dato importante, Petróleos Mexicanos en aras de impulsar la transformación empresarial de esta paraestatal, creó la "*Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación*", cuyo objetivo principal es el "Impulsar el Cambio Cultural, la Innovación y la Competitividad, a través de fortalecer los recursos humanos, alinear los procesos institucionales y las estructuras a la visión y estrategia de la empresa y de mejorar su difusión interna y externa".

La Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación tiene como razón de ser el cambio cultural, el liderazgo y la innovación para hacer de PEMEX una empresa íntegra, transparente y competitiva. Se dividió la dirección en dos áreas: la de Competitividad que tiene que ver con el factor humano y organizacional; y la de Innovación, que abarca las tecnologías de información, administración por procesos y lo concerniente a la transparencia y mejora regulatoria.

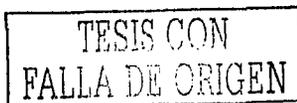
Hoy tienen prioridad la integridad y la transparencia, la administración por procesos, la innovación como cultura, la iniciativa estratégica, el trabajo en equipo, el detectar líderes agentes del cambio y crear una normatividad simplificada. Se ha buscado un sello que distinga al empleado petrolero, una sola forma de hacer las cosas, que se resume en la frase: "así somos en PEMEX".<sup>113</sup>

Esta Dirección cuenta con el apoyo, de la Unidad de Administración, la Unidad de Proyectos Institucionales, la Subdirección de Desarrollo Organizacional, una

---

<sup>112</sup> Material para proyección: "El diseño de la función de Recursos Humanos en PEMEX", 23-24 mayo 2003, pág. 16.

<sup>113</sup> Tríptico: "Nuestra Empresa", Órgano de difusión interna de Petróleos Mexicanos, año 2, número 18, septiembre de 2003.



Gerencia de Proyectos Organizacionales, la Subdirección de Transformación Cultural y la Gerencia de Desarrollo Profesional.

A continuación, brevemente señalaremos el objetivo específico de cada una de ellas:

1. La Unidad de Administración tiene como objetivo el administrar efectivamente los recursos humanos, materiales, financieros y presupuestales apegándose a la normatividad que regula estas actividades a efecto de asegurar el cabal cumplimiento de los programas establecidos por esta Dirección.
2. Principalmente en la Unidad de Proyectos Institucionales se da seguimiento a los proyectos en el ámbito de la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación encomendadas directamente por la Dirección General o el Consejo de Administración.
3. La Subdirección de Desarrollo Organizacional, tiene como objetivo el asegurar que PEMEX y sus organismos subsidiarios cuenten con estructuras organizacionales flexibles y adecuadas para cumplir con la visión y misión de PEMEX y asegurar que se incorporen nuevas prácticas en los procesos de negocio y toma de decisiones.
4. En la Gerencia de Proyectos Organizacionales se encargan de coordinar grupos de trabajo que realicen proyectos para promover la evolución para promover la evolución y transformación organizacional de PEMEX que le permitan cumplir con su visión y misión.
5. Por su parte, la Subdirección de Transformación Cultural, tiene como tarea el impulsar el cambio cultural, la innovación y la competitividad en Petróleos Mexicanos mediante el fortalecimiento de sus recursos humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6. El objetivo de la Gerencia de Desarrollo Profesional es el asegurarse que Petróleos Mexicanos cuente con los recursos humanos que le permita alcanzar la transformación cultural de la empresa.

Como vemos, la actividad de cada una de estas unidades administrativas está enfocada en síntesis al mejor desarrollo de los recursos humanos, con la intención de implementar una nueva cultura laboral en Petróleos Mexicanos.

#### 4.4 PAPEL DEL SINDICATO Y NECESIDAD DE REESTRUCTURARLO.

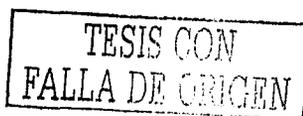
El sindicato es "La asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensas de sus respectivos intereses".<sup>114</sup> Dentro del sistema del ordenamiento mexicano se reconoce el principio de libertad sindical en sus aspectos positivo y negativo, al establecerse el derecho de los trabajadores y de los patrones para formar sindicatos sin previa autorización, así como el afiliarse o no o en su caso separarse de determinado sindicato. Se consigna también la libertad colectiva sindical de las agrupaciones profesionales para redactar sus reglamentos y estatutos, elegir a sus representantes, organizar su administración y actividades y formular su programa de acción.<sup>115</sup>

Ya hemos hecho hincapié en otro apartado, en la imperiosa necesidad de las empresas mexicanas, de ser competitivas para asegurar su permanencia en los mercados tanto nacionales como internacionales. Lo anterior, se requiere aún con más rigor, a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, y el Acuerdo Marco de Cooperación con la Comunidad Económica Europea, entre otros Tratados Comerciales.

---

<sup>114</sup> Art. 356 de la Ley Federal del Trabajo, vigente.

<sup>115</sup> Cfr. "Diccionario Jurídico Mexicano", Tomo VIII, Rep-Z, Ed. IJ- UNAM, México, 1994, pág. 134.



En toda empresa, como ya lo hemos señalado, los recursos humanos son elemento esencial, y de la calidad ya que de estos depende en gran medida el éxito de la empresa.

De igual manera, el sindicato es un factor importante ya que se instituye como un instrumento de comunicación entre los trabajadores y los patrones, y de ese buen entendimiento y colaboración entre las partes, depende la productividad de la empresa, en estos términos, debe ser un factor de cohesión que motive a las fuerzas productivas.

Precisamente en ello, radica la importancia que reviste, que el líder sindical goce de legitimidad y aceptación entre los miembros sindicales, que efectivamente tutele la protección de los intereses de los trabajadores y la mejoría de su forma de vida, pero a su vez, debe tener interés en mantener y apoyar a la fuente de trabajo, ya que mientras más productiva sea la empresa, esto redundará en mayores beneficios para los trabajadores.

No debemos perder de vista, que la situación política y social de nuestro país ha cambiado y que las presiones económicas cada vez son mayores así como los retos para las empresas, ya sean pequeñas o grandes.

México ha asumido los riesgos de una mayor integración a los flujos internacionales de intercambio económico y político. Hoy ante la crisis financiera, resulta fácil pensar que los costos de la decisión de ir al encuentro del mundo han sido mayores que sus beneficios, pero una vez superada la emergencia actual podrá verse con mayor claridad la nueva manera de entender el mundo.

La evolución reciente de la industria petrolera mexicana solo puede entenderse en el contexto de cambios estructurales en la industria petrolera internacional. Al igual que toda empresa, Petróleos Mexicanos tiene importantes responsabilidades

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sociales que cumplir, con la sociedad, el gobierno, sus trabajadores, sus clientes y proveedores.

De acuerdo con lo que señala el Maestro Huerta: "En el preámbulo del documento sobre los principios de la nueva cultura laboral, se parte de que la globalización, integración económica y el desarrollo tecnológico, han modificado la dinámica económica mundial. En virtud de lo anterior, se han registrado transformaciones en las actuales circunstancias y mayores desafíos en el entorno económico."<sup>116</sup>

Está en marcha un proceso de transformación fundamental de la industria petrolera mexicana. Este proceso redefine las fronteras económicas del estado mexicano y el cambio estructural. Se han transformado la industria internacional del petróleo y el gas natural. El propósito central ha sido transformar a PEMEX en una empresa petrolera integrada, moderna, competitiva y administrada de manera eficiente. Es imperativo transformar la cultura de PEMEX, lo que supone profundizar el objetivo de maximización a largo plazo de valor económico.<sup>117</sup>

"PEMEX enfrenta un doble reto, por un lado la necesidad de mejorar radicalmente su eficiencia operativa y por el otro la necesidad de acelerar el desarrollo altamente rentable de sus reservas de petróleo y gas natural."<sup>118</sup>

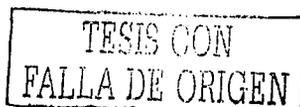
México no ha sido ajeno a las transformaciones en la esfera laboral a través de la contratación colectiva, sindicatos y empresas se han venido adaptando a los constantes cambios del entorno productivo y de la organización del trabajo. Bajo esta lógica, se considera de vital importancia el diálogo obrero-empresarial dirigido hacia una nueva cultura laboral que se inscribe en el contexto de un cambio continuo.

---

<sup>116</sup> HUERTA JURADO, Javier. "Nueva Cultura Laboral y respuesta sindical" en Revista Alegatos, UAM, núm. 34, sept-diciembre, México, 1996, pág. 594.

<sup>117</sup> Cfr. "Cuidar a PEMEX, es cuidar a México" Petróleos Mexicanos, LVII Aniversario de la Expropiación de la Industria Petrolera Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, 18 de marzo de 1995, pág. 8

<sup>118</sup> Ibidem., pág. 12.



Así como las empresas están cambiando, también los sindicatos deben reorganizarse, evolucionar y adaptarse a los cambios, fomentar entre sus miembros los principios y valores de la nueva cultura laboral que les permitan mejorar su nivel de vida y reflejar dichos valores en el contrato colectivo de trabajo.

Los sindicatos deben poner de su parte si quieren participar en los cambios y los procesos democráticos del país. El cambio de dirigentes en el S.T.P.R.M. y en otros gremios, sería un signo saludable de la democratización que aún no se da en los sindicatos.

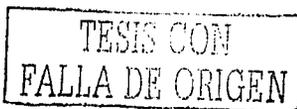
Estamos conscientes, de que dichos cambios en el contrato colectivo de trabajo no deben de circunscribirse únicamente a su contrato, debiendo empezar por la Ley Federal del Trabajo, con reformas que deben enfocarse al sindicato, al registro de sindicatos, reformas fiscales, la elección del líder, la libertad sindical, a los valores que deben implementarse y a la transparencia de los recursos obtenidos y el destino de los mismos.

Según el Banco Mundial, "...la legislación laboral representa una cuña imprescindible para las empresas y una molestia para los socios comerciales, por lo que se debe promover la flexibilidad en el empleo, eliminar el sistema de pagos por despidos, la negociación colectiva y contratos ley, el ingreso obligatorio a sindicatos, la repartición obligatoria de utilidades, las restricciones a contratos temporales, requisitos de promoción basados en la antigüedad y los programas de capacitación proporcionados por las empresas".<sup>119</sup>

Desde luego no compartimos con la opinión emitida por el Banco Mundial, pues vulnera derechos adquiridos de los trabajadores mexicanos e importantes logros

---

<sup>119</sup> Cfr. MAGAÑA Francisco, "Derechos Humanos laborales y nuevo gobierno", Centro de reflexión y acción laboral.



de la Revolución y además pensamos que esta tendencia lastima los derechos colectivos de los trabajadores, que por ende son derechos humanos.

La reivindicación de los derechos humanos laborales, es una tarea de los trabajadores, pero también de la sociedad civil. Afirmamos esto porque los sindicatos atraviesan por una grave crisis de representatividad.

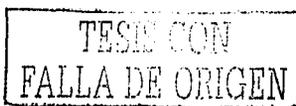
El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana S.T.P.R.M., está llamado a jugar un papel fundamental en la renovación de la industria petrolera, y su líder debe ser un dirigente comprometido con las aspiraciones legítimas de los trabajadores pues su contribución es esencial para mantener el equilibrio y la estabilidad de la empresa. La elección del Secretario General del Sindicato deberá siempre ser transparente y sin presiones de la cúpula, para que exista legitimidad.

Un avance en la organización de los sindicatos mexicanos, se percibe de manera clara en las asambleas de foristas. Cabe señalar aquí, que el *forismo* <sup>120</sup> tuvo su origen en la destrucción del pacto corporativo, la imposición estatal de un nuevo modelo sindical de corte neoliberal y en la conformación de un nuevo sistema de equilibrios entre las burocracias sindicales subordinadas a los gobiernos neoliberales.

El forismo se organizó en un marco de recesión, crisis de las funciones históricas del Congreso del Trabajo, aumento creciente del descontento de los trabajadores y el reagrupamiento del sindicalismo independiente en la denominada "Intersindical 1º de mayo", que en esta se subsumían 24 organizaciones sindicales unidas. Desde luego ya han surgido conflictos políticos en la reestructuración de estas organizaciones, sin embargo pensamos que aún así, debemos considerarlo un paso adelante.

---

<sup>120</sup> El forismo es una derivación del Corporativismo y del Sindicalismo, se caracteriza por una reagrupación de trabajadores en descontento por disminuciones de sus prerrogativas, se organizan en foros, en nuestro país es conocido como el grupo sindical 1º de mayo.



Nos llama la atención que en el documento que contiene los principios de la nueva cultura laboral, no se prevé que los salarios de los trabajadores deben cambiar para mejorar sus condiciones materiales de existencia, y éstos casi siempre están obligados a aceptar bajos salarios ante la amenaza del creciente desempleo.

Pensamos que esto, es un verdadero problema, pues no se visualiza la creación de fuentes de trabajo tendentes a abatir el desempleo, y aunque no es un problema exclusivo de nuestro país, pensamos que ello no es ningún consuelo.<sup>121</sup>

No es ningún aliciente el pensar que al ser el desempleo un problema internacional de gravedad, no nos debe preocupar pues es una panacea, al contrario con mayor razón debemos buscar una solución que evite tanta penuria para las familias.

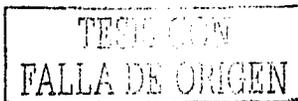
En estos tiempos de modernización, globalización, cambio estructural o reestructuración productiva, parece que empresarios, Estado y trabajadores coinciden en la necesidad de recuperar la libre sindicación para los trabajadores, la erradicación de prácticas corporativas y la conformación de organizaciones sindicales fuertes y democráticas.

En el documento signado sobre la nueva cultura laboral, se dedica un capítulo a proponer un conjunto de medidas para garantizar que las representaciones tradicionales de los trabajadores den pasos para la transparencia del manejo de los recursos derivados de las cuotas de los mismos, así como el apego a la legalidad y respeto a las decisiones de los trabajadores expresadas en los votos.

En el punto III del documento mencionado denominado "Principios éticos en las relaciones laborales" en la parte que corresponde al papel de los sindicatos, la forma en que están redactadas las propuestas del pacto, se presta para diversas interpretaciones. En este orden de ideas, podría pensarse que los propósitos

---

<sup>121</sup> Según la OIT, hay por lo menos mil millones de desempleados en el mundo.



firmados pretenden darle legitimidad a la intervención de los empresarios y al Estado en asuntos que hasta hoy sólo competen a los trabajadores, como lo son regulación de su vida interna y los fines para los que fueron creados.

En un contexto tan confuso como el actual, nadie puede estar en contra de la democratización y la transparencia en el uso de los recursos de los trabajadores por parte de los líderes sindicales

Se puede afirmar, que entre los objetivos de la nueva cultura laboral con respecto a los sindicatos, se busca, entre otros puntos, la conformación de un renovado sindicalismo que esté dispuesto a fomentar un neocorporativismo.

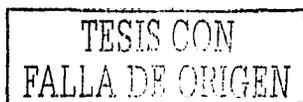
Según señala Javier Huerta "cualquier tipo de sindicalismo, es incómodo para la implementación de las nuevas condiciones laborales, ya que ni los sindicatos con la más añeja tradición corporativa ni los neo-corporativos ni sindicatos independientes han podido encontrar la forma de enfrentar la estrategia, ya que todos en mayor o menor grado han asumido algunos de los preceptos que plantea la nueva cultura laboral."<sup>122</sup>

Por lo general, la empresa trata de lograr una cooperación con el sindicato pero no toma en cuenta los objetivos de los trabajadores, lo que realmente importa a la empresa es mejorar la efectividad de la organización, pero para el sindicato la competitividad y sus niveles de eficiencia son objetivos secundarios. Al sindicato lo que le importa es obtener las mejores condiciones de trabajo para sus agremiados.

Para realizar armónicamente un equilibrio entre estos intereses, pensamos que sería conveniente hacer una consulta con los dirigentes sindicales respecto a medidas que los afecten, ello para restar potencial explosivo a las posibles reacciones, además si el empresario demostrara un interés honesto por los

---

<sup>122</sup> HUERTA JURADO, Op. Cit. pág. 597.



problemas de sus trabajadores, adaptaran programas de capacitación que explicaran concretamente las condiciones del contrato colectivo de trabajo, los esfuerzos que se esperan hacer para mejorar algunas áreas, y las metas de desarrollo de la empresa , el trabajador respondería mejor.

Incluso si se seleccionara personal que conformara comités de estudio antes de tomar alguna decisión, esto permitiría a administradores y sindicalizados encontrar soluciones a problemas comunes. Claro está que, no todas las acciones que llevara a cabo la empresa deben ser aprobadas por los trabajadores sindicalizados, pero pensamos que si deben tomar parte en aquellas en que los agremiados se viesen afectados directamente, de lo contrario se podrían ocasionar tensiones en el interior de la empresa.

En Petróleos Mexicanos, la figura del sindicato es sumamente importante y según se lee en documentos públicos "...comparte y apoya los objetivos de la empresa de mantener e incrementar los estándares de productividad en un ambiente laboral de respeto, justicia y transparencia."<sup>123</sup>

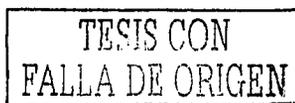
Cabe recordar, el caso del Nuevo Contrato Colectivo de Trabajo 2003-2005 de Petróleos Mexicanos, mismo que recientemente se revisó, y según nuestro parecer, se dio en un marco de disposición al diálogo abierto y constructivo.

"El 11 de junio de 2003, se instaló la Comisión Mixta Revisora del Contrato que regirá la relación laboral de 2003-2005. El resultado de esta revisión contractual tendrá vigencia a partir del 1º de Agosto de 2003 y se harán sentir no solo en la clase petrolera y su familia sino también en la comunidad social que convive con Petróleos Mexicanos, en los diversos centros de trabajo de la República Mexicana."<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> "PEMEX, Visión 2006" ver: [www.pemex.org.mx](http://www.pemex.org.mx)

<sup>124</sup> Nota de la Editorial, "Se inician negociaciones para la revisión del Contrato Colectivo de trabajo 2003-2005". GACETA Sociedad Cooperativa de Consumo PEMEX, año 18, núm. 85, México, 2003, pág. 2.



Con dos semanas de anticipación, sorpresivamente, el 18 de julio Petróleos Mexicanos y su sindicato lograron un acuerdo diferente a los que nos tenían acostumbrados. Hay que recordar que hace un año, Petróleos Mexicanos estuvo al borde de la huelga y que un día que Petróleos Mexicanos deje de laborar podría generarle al país efectos similares a los ocurridos en Venezuela.

El ejercicio se centró en la búsqueda de consensos entre técnicos, especialistas y conocedores de las necesidades reales de la empresa, con un solo objetivo: Petróleos Mexicanos. Después de trabajar durante dos meses hasta altas horas de la madrugada, el resultado fue contundente: lograron un acuerdo del 4.3%.<sup>125</sup>

El Contrato Colectivo de Trabajo 2003-2005 contempla un aumento del 4.3% directo a salarios y diversos incrementos en prestaciones orientados a fortalecer la productividad, que entraron en vigor el 1º de agosto.

Entre las conquistas para los trabajadores petroleros destacan los siguientes aumentos:

- En la canasta básica de \$910.00 a \$1,047.00
- Ayuda para gastos funerarios de \$2,407 a \$2,696.00
- Gastos de sepelio de \$11,520 a \$12,672.00
- Seguro de vida de \$ 29,580. 00 a \$ 32,834.00
- Aguinaldo de 55 días a 57 días.
- Ortodoncia para hijos de \$ 700.00 a \$784.00
- Anteojos de \$ 315.00 a \$ 353.00
- Prótesis dental \$ 785.00 a \$ 856.00
- Prótesis auditiva \$ 2,320.00 a \$ 2,598.00<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> NAVA GOMAR, Salvador. "Avances en PEMEX". Periódico "La Crónica", Domingo 27 de julio 2003, pág. 8.

<sup>126</sup> Cfr. Revista "Gaceta" Sociedad Cooperativa de Consumo, PEMEX, año 18, núm. 86, México, 2003, pág. 10.

"El éxito contractual entre Romero Deschamps, Secretario General del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y Carlos de la Garza Mijares, Director Corporativo de Administración, se explica en virtud de que negociaron olvidándose de sus diferencias políticas. Este hecho es insólito, si atendemos a las férreas condiciones políticas que prevalecen en el país y a los antecedentes inmediatos. Esto sin duda sirve de ejemplo para el sindicalismo y para nuestras autoridades federales."<sup>127</sup>

Por todo lo anteriormente expuesto, concluimos el presente apartado, afirmando que el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, (S.T.P.R.M), está llamado a jugar un papel fundamental en la renovación de la Industria Petrolera Estatal, ya que hoy en día, el personal de dicha paraestatal aspira a ser ejemplo de honestidad, trabajo en equipo y liderazgo.

#### **4.5 OPTIMIZACION DE RECURSOS EN PEMEX.**

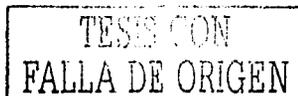
La economía nacional ha dado un giro gracias a que Petróleos Mexicanos, con sus alianzas con la industria, se ha posicionado como palanca de desarrollo nacional generando altos índices de empleo.

En el 2002 Petróleos Mexicanos, es la empresa más grande de México y la séptima compañía integrada de petróleo en el mundo. Petróleos Mexicanos, es la única empresa que puede explorar, explotar, transportar y procesar petróleo crudo en territorio nacional.

Pero sin grandes reservas de petróleo es probable que llegue a ser necesario redimensionar Petróleos Mexicanos y replantear a fondo el proyecto petrolero del país. En este contexto, es importante no tener expectativas falsas acerca de lo que la empresa podrá aportar en el futuro.

---

<sup>127</sup> Idem.



El Programa Sectorial de energía 2001-2006 del gobierno actual plantea las siguientes metas de crecimiento para el año 2006: una producción de petróleo crudo de 3'875,000 b/d una producción de gas natural de 7,700 millones de pies cúbicos diarios y exportaciones de petróleo crudo de 1'850,000 b/d.<sup>128</sup>

El Programa Sectorial reconoce que "El desarrollo industrial y financiero de Petróleos Mexicanos ha determinado por una excesiva regulación de sus actividades, por el control de precios y tarifas por una limitación de la gestión empresarial y por una fuerte carga fiscal que le impide desarrollar sus inversiones estratégicas e inmediatas"

Pemex-Exploración y Producción, contará con inversiones anuales de por lo menos 8,000 millones de dólares hasta el 2006, el doble del sexenio anterior. En cuanto a los costos de producción del petróleo, ejecutivos de PEMEX han dicho que los de esa empresa figuran entre los más bajos del mundo.

En el aspecto financiero se ubica a Petróleos Mexicanos en el sexto lugar mundial entre las compañías petroleras por el valor de sus activos que asciende a 60, 913 millones de dólares

Desde 1997 Pemex ha obtenido grandes montos de recursos para financiar sus proyectos mediante pidiregas. Los pidiregas representaron 64% de los gastos de capital de PEMEX en el 2001 y 59.3% en el 2002.

Las finanzas de Petróleos Mexicanos son perjudicadas en forma creciente por el efecto del gasto diferido o pidiregas,<sup>129</sup> mecanismo presupuestal que significa el 80% de las inversiones de Petróleos Mexicanos sean obras financiadas con deuda contingente. Esto sin duda afectara la situación financiera y la capacidad de inversión y financiamiento de la empresa en los últimos años.

---

<sup>128</sup> El fundamento de este plan sectorial, lo encontramos en el artículo 9 de la LOAPF.

<sup>129</sup> Pidiregas significa: Proyectos de infraestructura diferidos en el registro del gasto.



Las metas de producción de crudo establecidas en el programa sectorial y por Petróleos Mexicanos implican un crecimiento anual de la producción de entre 4% y 5%.

El crecimiento previsto de la demanda de petrolíferos , es decir combustibles y otros productos refinados, en México será de entre 2% y 3% anualmente durante el periodo 2002-2011 y Petróleos Mexicanos tiene contemplado aumentar la oferta de petrolíferos en 1.4% en el mismo lapso, de acuerdo con el programa sectorial.

En palabras de nuestro presidente "Pemex es una empresa acogotada por el fisco y ordeñada para la subsistencia del Estado".<sup>130</sup>

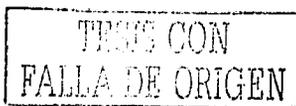
Aunque la apertura al capital privado en materia petrolera ha sido limitada debido a las restricciones constitucionales, las compañías privadas realizan la mayoría de las obras y servicios por contrato. La participación de las compañías extranjeras ha crecido en forma importante desde la firma del TLC.

Los recursos se ejercen en su mayor parte mediante proveeduría de bienes y contratos de obras y servicios que se adjudican a compañías privadas. Se pretende se asocie con otras compañías, privadas en su mayoría y que apoye a las firmas nacionales en construcción y bienes de capital. En el 2002 el Congreso autorizó a Petróleos Mexicanos casi el doble de presupuesto de inversión del ejercicio anterior es decir unos 12,000 millones de dólares y mantuvo ese nivel en el 2003, si bien es cierto que la empresa no pudo ejercer todo su presupuesto en el 2002 debido a problemas burocráticos y ha tenido que contratar deuda para realizar las obras correspondientes.

Funcionarios de Petróleos Mexicanos han señalado que la paraestatal tiene utilidades de operación superiores a las de Exxon Mobil, BP Amoco y Shell.

---

<sup>130</sup> Palabras pronunciadas por el presidente Vicente Fox ante la Asamblea Nacional de la Confederación Patronal de México, en octubre del 2002.



En cuanto a la situación fiscal de Petróleos Mexicanos, se entrega casi la totalidad de sus ingresos al fisco, por ejemplo por derecho sobre hidrocarburos, paga una tasa de 60.8% de los ingresos. La fuerte dependencia fiscal de los ingresos petroleros es insostenible en el largo plazo y ha propiciado la explotación acelerada de yacimientos.

La contribución fiscal de Petróleos Mexicanos excedió las expectativas en 2001 y 2002 debido a los altos precios del petróleo de exportación. Lo que parece importar sobretodo a la SHCP es que se generen mayores ingresos en Petróleos Mexicanos, no para su reinversión en actividades petroleras sino para fortalecer las finanzas públicas y elevar el gasto en otras prioridades.

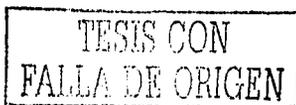
Destaca, que las cargas impositivas que se aplican a Petróleos Mexicanos, no tienen comparación en ningún otro país y en ninguna otra empresa petrolera. A tal nivel que en 2001, Petróleos Mexicanos tuvo que llegar al extremo de pedir prestado para cubrir los impuestos situación de por más absurda.

Si Petróleos Mexicanos continua operando bajo los mismos esquemas de restricción presupuestal, y confiscatorio y la misma normatividad inadecuada, caerán las reservas y la producción de hidrocarburos y habrá una grave crisis en refinación y petroquímica.<sup>131</sup>

En cuanto a la situación de los recursos humanos en Petróleos Mexicanos, es considerada una actividad fundamental de Petróleos Mexicanos como empresa, el proveer a sus trabajadores un ambiente que promueva y recompense la iniciativa propia y el trabajo en equipo, a la vez que fomente su desarrollo profesional y personal, por medio de estímulos reflejados principalmente en su seguridad social. Como un propósito en Petróleos Mexicanos, los recursos humanos deben de construir una organización flexible, con líderes íntegros y un ambiente de trabajo en equipo innovador y creativo.

---

<sup>131</sup> SHIELDS, David. Op. Cit, pág 57.



A través del FOLAPE se integran, administran e invierten los recursos y rendimientos de las aportaciones al fondo, destinadas al pago por retiro y primas de antigüedad a que tengan derecho los trabajadores en los términos establecidos en el contrato colectivo del trabajo y en el reglamento de trabajo del personal de confianza, como son la prima de antigüedad las pensiones de jubilación por vejez, por incapacidad permanente derivada del riesgo de trabajo y por incapacidad permanente para el trabajo derivada del riesgo no profesional, la pensión post-mortem por fallecimiento de trabajadores activos de planta y la correspondiente por fallecimiento de jubilados.

A partir del 1º de Enero de 2004, Petróleos Mexicanos pretende duplicar el monto de recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación, aproximadamente 3 mil millones de dólares anuales en promedio, únicamente para pagar intereses y amortizaciones de la deuda de contratos firmados con la iniciativa privada, bajo el esquema de Proyectos con Impacto Diferido en el Registro del Gasto, las llamadas *Pidiregas*.

"PEMEX y la SHCP negocian los términos de los esquemas que se pondrán en operación como parte del paquete presupuestal del próximo año, a fin de que la paraestatal asegure la suficiencia de recursos de inversión para el desarrollo de proyectos de alta rentabilidad y para garantizar el pago de la deuda que está creciendo a pasos acelerados en la industria petrolera."<sup>132</sup>

La empresa advierte que "la planeación de proyectos de inversión a largo plazo bajo el esquema fiscal y normativo actual depende de factores externos a la empresa, porque la responsabilidad última de la asignación de recursos presupuestales reside en el Congreso de la Unión y no en Pemex-Exploración y Producción."<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> CRUZ SERRANO, Noe. "Piensa PEMEX duplicar intereses", Periódico El Universal, 14 de julio de 2003, pág. B3.

<sup>133</sup> Idem.

En síntesis, podemos decir que Petróleos Mexicanos es una empresa sin autonomía financiera, con una gestión limitada, una muy grande carga fiscal que podemos calificar de excesiva y rígidos controles de su actividad por parte de varias Secretarías de Estado, incluso del Congreso de la Unión y, que para lograr cambios estructurales debe empezarse por la optimización de sus recursos.

#### **4.6 ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO Y ACCIONES PARA LOGRARLO.**

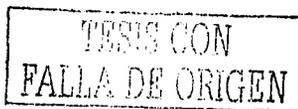
Para lograr que Petróleos Mexicanos sea la industria que México requiere, que sea una empresa moderna y eficiente, se debe de empezar por su gente.

Desde luego que el cambio se traduce en una tarea difícil, que implica esfuerzos de todas las partes integrantes, y en todos los niveles.

Es ambicioso pero pensamos que es también posible, fomentar en Petróleos Mexicanos, la impartición a todo el personal de cursos obligatorios que expliquen e inculquen la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, así lograr que los trabajadores se identifiquen con ellos, que los compartan y se sientan orgullosos de pertenecer a su empresa, que vivan la nueva cultura laboral y que realmente sea tangible ese cambio.

En pocas palabras que los empleados se sientan satisfechos por el trabajo que realizan y que a su vez, lo consideren bien remunerado.

No se trata sólo de un cambio en las condiciones de trabajo, también se requiere un cambio en la actitud de las personas, que tengan en principio el deseo de cambiar y de adaptarse, de comprometerse con la empresa y de ser un ejemplo para los demás trabajadores.



Los principios del cambio en los empleados podemos resumirlos en:

- Inteligencia y capacidad técnica
- Orgullo por la empresa
- Vocación y compromiso
- Respeto al medio ambiente
- Coraje

Ahora bien, en cuanto a la planeación estratégica, se requiere una modificación en el proceso de inducción institucional, para obtener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Deben de saber comunicarse mediante ciertas políticas, la descripción de lo que se desea sea la empresa, de la cual forman todos forman parte. Para poder calificar a esa comunicación de eficiente, debe haber un contacto efectivo entre los sujetos. También debe existir una relativa congruencia entre la misión y los valores del trabajador como ser humano con los de la empresa, esos valores deben de ser realistas, si esos valores son congruentes habrá mayor calidad y productividad en el trabajo, entonces hablaremos de calidad total.<sup>134</sup>

Esto es, hay una relación directamente proporcional entre la calidad de vida en los trabajadores, y la calidad de los bienes y servicios que se producen, he aquí la importancia de que los valores sean comprendidos como una forma de vida y no solo como parte de sus trabajo. Pero no debemos perder de vista que los valores se predicen con el ejemplo y es mas fácil acatarlos si desde abajo, los vemos cumplidos por las autoridades, pues entonces se permean y así los valores se contagian, es más fácil extender los valores, si se percibe una ética empresarial bien sólida, y un alto contenido moral en los recursos humanos, desde los

---

<sup>134</sup> Existe calidad total en una empresa cuando el desarrollo del potencial humano y el proyecto de vida de las personas, se cumple a la par del proyecto de una organización (visión) y de su razón de ser (misión).



patrones, a los miembros del sindicato, tanto en los nuevos empleados como en los que llevan muchos años de laborar en la empresa.

*Como áreas de oportunidad estratégica, podemos señalar:*

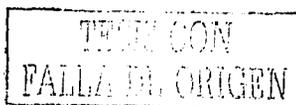
Los procesos de recursos humanos, deben optimizarse desde el reclutamiento del personal hasta el retiro del mismo y mejorar continuamente. Los agentes del cambio, deben ser líderes, personas íntegras y comprometidas. Es altamente recomendable una nueva visión de recursos humanos y que ésta sea difundida y aceptada mediante programas de comunicación permanente, mediante avances e involucramiento en todos los niveles de la empresa. Las áreas de recursos humanos deben reestructurarse más adecuadamente.

El esquema de compensaciones debe de incluir un salario justo, sueldos en base al desempeño y una valuación de puestos, debe haber un sistema de evaluación del desempeño que sea novedoso, sencillo de comprender y basado efectivamente en resultados. Es recomendable aprovechar la experiencia del personal jubilado e identificar sus capacidades, alentar la promoción en los puestos y la especialización.

Nuestro interés principal, radica en que se implemente una Nueva Cultura Laboral en Petróleos Mexicanos, inculcar la creatividad e innovación, haciéndola productiva, comprometida y basada en valores. Es deseable que el ambiente de trabajo sea armónico, el horario de trabajo sea adecuado, y se dé un trato digno a todos los trabajadores y fundamentalmente vencer el miedo al cambio, así como difundir los logros del personal para lograr la sensibilización.

Sería bondadoso tener un sistema informático unificado, un sistema homologable, un banco de datos confiable y una formación de proveedores adecuada.

Las anteriores reflexiones son algunas propuestas de acciones que pensamos serían útiles para lograr el cambio dentro de la empresa. Ahora bien, creemos que



es tarea de todos, de la empresa y del gobierno a través de leyes elaboradas por el Congreso de la Unión, el poner de nuestra parte.

Una tarea importante le espera al Poder Legislativo, el decidir si "PEMEX se privatiza o continúa siendo propiedad estatal y el cambiar o no las funciones fiscales y administrativas actuales. Si PEMEX actuará como empresas autónoma con capacidad de decisión propia o como organismo de monitoreo. Tendrá que resolver si PEMEX debe limitar su relación con empresas internacionales a la compra de tecnologías y servicios o si debe buscar mayor asociación con ellas dentro y fuera del país."<sup>135</sup>

Raúl Muñoz Leos, Director General de Petróleos Mexicanos, ha intentado aplicar, hasta donde ha sido posible, la ortodoxia empresarial en una empresa pública. Muñoz aseguró que incluso sin ningún cambio constitucional en materia de petróleo, Petróleos Mexicanos puede ser una empresa exitosa de clase mundial con mejores resultados y elevada competitividad y rentabilidad. Dijo que de esta manera Petróleos Mexicanos podría aportar mas al fisco en los próximos años, pero también advirtió que si continúan las insuficiencias presupuestales, el mismo régimen fiscal y las mismas deficiencias operativas y normativas, la empresa podría entrar en un periodo de deterioro sostenido.<sup>136</sup>

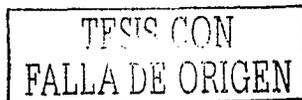
El brazo tecnológico de Petróleos Mexicanos ha sido el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), y éste ha sido debilitado por la falta de apoyo y de inversión y por políticas favorables a la compra de tecnologías en vez de desarrollo de tecnologías propias. Pemex-Exploración y Producción (PEP) sigue muy de cerca los desarrollos que se realizan en otros países para comprarlos e implantarlos en México. Así desde hace muchos años la norma es que los contratistas traigan las tecnologías en vez de que Petróleos Mexicanos las desarrolle.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> SHIELDS, Op. Cit. pág. 15.

<sup>136</sup> Ibid., pág. 55.

<sup>137</sup> Ibid. pág. 59.



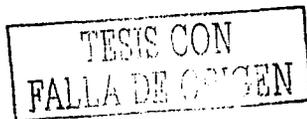
Petróleos Mexicanos ha realizado alianzas estratégicas, y la más exitosa ha sido la coinversión por partes iguales con la Shell Oil Company.<sup>138</sup>

Ya hemos señalado la estricta situación fiscal y si el problema fiscal de Petróleos Mexicanos, no se resuelve, la empresa difícilmente podrá tener un futuro promisorio. Por falta de inversión, Petróleos Mexicanos repuso con nuevas reservas sólo 24% del petróleo que extrajo en los últimos 12 años en vez del 100% que es la norma mundial. Si esta tendencia continúa, en pocos años Petróleos Mexicanos podría quedar sin reservas probadas y no habrá industria extractiva.

Se han pensado en varias propuestas para modificar el régimen fiscal de la empresa, algunas han surgido en la SHCP, otras las han sugerido Petróleos Mexicanos, otras las han elaborado diputados, pero ninguna ha tenido resultados.

Entre las propuestas destaca la de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que señalaba la opción de un impuesto global de entre 85% y 95% sobre la explotación del petróleo. La contrapropuesta de la Secretaría de Energía, se basó en una fórmula según la cual PEMEX entregaría 180,000 millones de pesos, como mínimo anualmente a la SHCP sin importar si los precios del petróleo sean altos o bajos o si la economía va bien o mal. El destino de los ingresos fortuitos sería una decisión conjunta del Presidente de la República y el Congreso de la Unión, modulada mediante consultas con la SHCP. Ninguna de las dos propuestas habría facilitado la autogestión y el crecimiento de PEMEX ni habría liberado a la empresa para que operara con autonomía financiera.<sup>139</sup>

Existe en este tema, desacuerdo entre la Secretaría de Energía y la Secretaría de Hacienda.



---

<sup>138</sup> Ibid. pág. 66.

<sup>139</sup> Cfr. SHIELDS, pág. 84.

El reto es alcanzar el consenso, para poder obtener una reforma integral de la industria petrolera y asegurar la supervivencia de esta gran empresa nacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

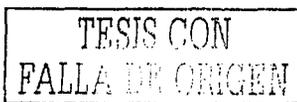
**Primera.-** La cultura es un concepto amplio, genérico, complejo y muy rico que admite múltiples interpretaciones. Para nosotros, es la suma de características axiológicas, intelectuales, tecnológicas, organizacionales, sociales, religiosas, etc; que identifican a una organización humana en un lugar y un tiempo determinado, producto de la interacción del pasado con el presente.

**Segunda.-** La cultura empresarial, es una herramienta de comunicación que transmite los valores y objetivos que coadyuvan a lograr la unidad en la empresa, brindando un sentido de pertenencia a los empleados, se manifiesta en los principios éticos, en las políticas de organización y en las actitudes de directivos y trabajadores.

**Tercera.-** La cultura organizacional, se refiere a un conjunto de supuestos y pensamientos que tratan de explicar el comportamiento de las organizaciones y de las personas que laboran en ellas, que operan a nivel del preconscious y que condicionan sus actitudes. Son estos valores, los que ayudan a los miembros a entender la misión de la empresa y a distinguirla de otras.

**Cuarta.-** Debe existir una íntima relación e identificación entre el trabajador y la axiología y teleología de la empresa. La calidad de vida en el trabajo, es un indicador de la vitalidad organizacional, lo que es un reto para la dirección de la empresa, toda vez que es aconsejable obtener un ambiente laboral en el que los valores constituyan fuerzas positivas, generadoras de satisfacción y productividad.

**Quinta.-** Al difundir valores, tales como respeto, solidaridad y armonía, se infunde confianza y se fomenta la transformación de la empresa, pero no debe



perderser de vista el ser congruente con lo que se difunde y con las actitudes de los directivos, para lograr así legitimidad. Una organización con espíritu de resultados, debe contar con una administración de personal que haga énfasis en el logro y excelencia, que persiga políticas y prácticas que inspiren a la gente a dar su mejor esfuerzo, procurando que en la empresa, se trate a sus empleados con dignidad y respeto.

**Sexta.-** La Nueva Cultura Laboral, es el proceso positivo de promoción de valores que reconoce la axiología del trabajo, y que pretende la mejoría del nivel de vida del trabajador y su familia, a través de condiciones justas y armónicas, y de la realización de compromisos y esfuerzos conjuntos entre trabajadores y empresarios, para lograr la competitividad de la empresa.

**Séptima.-** La razón de ser de la Nueva Cultura Laboral, obedece al deseo de implementar un instrumento que coopere para elevar la productividad, generar más empleos, mejorar el nivel de vida de los trabajadores, dignificar al trabajo y lograr el éxito de las empresa, en una palabra: mejorar . En síntesis, la Nueva Cultura Laboral aspira a lograr armonía en las relaciones laborales.

**Octava.-** Es importante conjuntar esfuerzos para lograr el desarrollo integral de la nación, pues estamos convencidos que mientras este esfuerzo no se vea reflejado de manera concreta en leyes y reglamentos, la Nueva Cultura Laboral solo será un catálogo de ideales con los que seguiremos soñando alcanzar. Es por ello, que la creación de una nueva cultura implica cambios de hábitos en los empresarios, en los trabajadores, en los reglamentos y leyes de la materia.

**Novena.-** La Nueva Cultura Laboral, reconoce el valor del trabajo y de la dignidad de las personas que lo realizan, y este proceso pretende la mejoría del nivel de vida y de la productividad; por lo tanto sería deseable que los principios de la nueva cultura laboral se implementasen de manera obligatoria en las empresas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

144

**Décima.-** El sistema laboral, es pieza fundamental de cualquier sistema socioeconómico, y debe responder a las necesidades del momento histórico que se vive. La Legislación Laboral Mexicana, no responde a las necesidades de este momento, la política laboral ha sido fragmentada y carente de estrategias globales, con una legislación rígida y fuertes rezagos históricos.

**Décima primera.-** Japón, se distingue por su liderazgo en tecnología, sus bajos costos, la fidelidad de sus empleados, el trabajo en equipo, bondadosa seguridad social, aunado a la arraigada cultura laboral. Los modelos europeos de relaciones laborales, se caracterizan por tener un sindicato bien organizado, flexibles para enfrentar los retos de la economía, mejores horarios de trabajo, y estímulos monetarios. Estados Unidos se caracteriza por sus prácticas de alta eficiencia e iniciativas de calidad, son servicios de alta calidad a bajo costo, alta productividad y mejores salarios. La comparación con otros países, nos evidencia la gran competencia comercial y el potencial tecnológico extranjero, y las habilidades de los recursos humanos que determinan su liderazgo.

**Décima segunda.-** El factor humano es esencial en la actuación y desarrollo de la empresa, y sin la debida selección de personal, motivación, capacitación y adiestramiento continuo, la empresa no será competitiva. La gerencia de recursos humanos debe ser dinámica, planificar, evaluar y estar abierta al cambio, implementar programas integrales de adiestramiento y saber optimizar.

**Décima tercera.-** La apertura comercial y la economía global han impactado en nuestro Derecho Laboral, transformado las estrategias empresariales, y permitiendo innovaciones en las tecnologías, flexibilizando, incluso en muchos casos lo procesos de producción, por lo que ha sido necesario formar alianzas estratégicas. Motivo por el cual, las empresas que deseen sobresalir o incluso, simplemente subsistir, deben mantenerse vigentes e innovar constantemente sus estructuras, lo cual se constituye en un gran reto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

145

**Décima cuarta.-** Petróleos Mexicanos, es una empresa paraestatal, la empresa más grande e importante de México, con un total de 141,628 empleados, es el principal instrumento del gobierno para lograr el ajuste macroeconómico y fiscal, fundamental generador de divisas. No obstante lo anterior, la excesiva carga fiscal ha obligado a que la empresa entregue la casi totalidad de sus ingresos al fisco, lo que resulta insostenible a largo plazo, y ha propiciado una acelerada explotación de yacimientos. Sería preferible que esos ingresos, se reinvirtieran en actividades petroleras y no preponderantemente en el pago de impuestos.

**Décima quinta.-** Petróleos Mexicanos, es una empresa sin autonomía financiera, con una gestión limitada, una muy grande carga fiscal que podemos calificar de excesiva, y rígidos controles de su actividad por parte de varias Secretarías de Estado, incluso y quizás mas por el Congreso de la Unión, por lo que para lograr cambios estructurales, debe empezarse por una política de optimización de recursos.

**Décima sexta.-** Petróleos Mexicanos, debe administrar racionalmente los hidrocarburos, y abastecer a nuestra nación. Tiene la tarea de desarrollar eficazmente la industria petrolera, por lo tanto, esta empresa no puede quedar fuera de la aplicación de la Nueva Cultura Laboral. Requiere de una reestructuración a fondo, de organización de medidas democráticas y transparentes, de apoyos fiscales que le permitan incentivar su producción, de una potente inyección en sus recursos humanos, desde su selección, programas de actualización y alicientes económicos en función de su productividad.

**Décima séptima.-** El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, debe participar en los cambios de la empresa, por lo que debe reorganizarse, evolucionar y fomentar los valores de la Nueva Cultura Laboral, que le permitan mejorar su nivel de vida y de reflejar esos valores en el Contrato Colectivo de Trabajo, en la elección de su líder sindical, en la libertad

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

146

sindical, en la transparencia de los recursos obtenidos, incluso en los incentivos.

**Décima octava.-** Es urgente fomentar en Petróleos Mexicanos, la impartición de cursos obligatorios a todo el personal, que expliquen e inculquen la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, con el fin de lograr que los trabajadores se identifiquen con ellos, que los compartan y los pongan en práctica. Es necesario tener un sistema informático unificado, un sistema homologable, un banco de datos confiable y una formación de proveedores adecuada.

**Décima novena.-** En suma, después de haber realizado el esfuerzo contenido en el presente trabajo de investigación, con satisfacción nos atrevemos a concluir que la Nueva Cultura Laboral será una efectiva herramienta para la transformación empresarial en Petróleos Mexicanos, siempre y cuando se materialicen los principios éticos, económicos y laborales, con estricto apego a derecho.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFIA

**Coriat Benjamín**, "Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa", Ed. Siglo XXI, México, 1992.

**Cortina Adela**, "Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial", Ed. Trotta, España, 1998.

**Deal Terrence** "Cultura corporativa, ritos y rituales de la vida organizacional", Fondo Educativo Interamericano, México, 1986.

**Denison Daniel**, "Cultura Corporativa y productividad organizacional", Ed. Legis, Colombia, 1991.

**Domínguez Villalobos Lilia**, "Transición hacia tecnologías flexibles y competitividad interior en la industria mexicana", Ed. Porrúa, México, 2000.

**Esparza Valdivia Martín Hugo**, "El papel de la empresa pública", Departamento de Administración, UAM, México, 1993.

**García Candini Néstor**, "Culturas Híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad", Ed. Grijalbo, México, 1990.

**Gómezperalta Damirón, Manuel**, "La revolución laboral", Plaza Valdez Editores, México, 1996.

**Griffink B.**, "Planning Development, La planeación en el desarrollo", Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1996.

**Katz Daniel y Kahn Robert**, "Psicología social de las organizaciones" Ed. Trillas, México, 1995.



198

**Kotler Phillip**, "Dirección de marketing", Ed. Del Milenio Pearson Educación, 7ª edición, México, 2002.

**Ruiz Massieu, José Francisco**, "La empresa pública", INAP, 1980, México.

**Shields David**, "PEMEX: Un futuro incierto", Ed. Planeta, México, 2003.

**Siliceo Alfonso**, "Capacitación y desarrollo de personal", Ed. Limusa, México, 1973.

**Siliceo Alfonso**, "Liderazgo para la productividad en México", Ed. Limusa, México, 1988.

**Tylor Edward**, "Cultura primitiva, los orígenes de la cultura", Ed. Ayuso, Madrid, 1977.

#### **HEMEROGRAFIA:**

**Abascal Carranza Carlos María**, "Nueva Cultura Laboral: un poco de historia", en Revista Entorno, Número 119, año 10, Julio 1998, México.

**Abascal Carranza Carlos María**, "Retos de la Nueva Cultura Laboral", en Revista Entorno, Número 101, año 8, enero 1997, México.

**Barba Álvarez Antonio**, "Cambio organizacional y cambio", en Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Número 48, año 20, enero-junio 2000, México.

**Barquín Álvarez Manuel**, "Ley de la comisión reguladora de energía", en Boletín mexicano de derecho comparado, nueva serie, año XXIX, Número 85, enero-abril-1996, México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

149

**Bensusan Areus Graciela**, "¿Reforma Laboral, cambio cultural o institucional?", en Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM, Número 42, julio-diciembre 1997, México.

**Campos Aragón Leticia**, "TLC y Nueva Cultura Laboral", en Revista Momento Económico, UNAM, Número 65, enero-febrero 1993, México.

**Cano Jaramillo Carlos Arturo**, "Desarrollo de valores y cultura organizacional", en Revista de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, Número 7, 1997, Colombia.

**Cardoso Milanés**, "Cultura y comunicación organizacional", en Revista Santiago, Número 90, mayo-agosto 2000, Cuba.

**Cruz Serrano Noé**, "Cambiarán experiencias sobre el TLC: empresarios", en Periódico "El Universal", Finanzas, sección B3, Lunes 14 de Julio de 2003.

**Dueñas Paredes Rosalinda**, "Imposición de conceptos empresariales con valor educativo", en Revista de Contaduría y Administración" Número 185, Nueva época, abril-junio 1997, México.

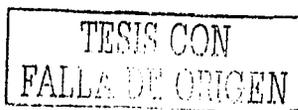
**García Flores Jacinto**, "Nueva Cultura Laboral y el futuro del derecho mexicano del trabajo", en Revista Ius, año 1, Número 1, enero 1997, Puebla.

**Huerta Jurado**, "Nueva Cultura Laboral y responsabilidad sindical", en Revista Alegatos, UNAM, Número 34, 1996, México.

**Ibargüengoitia Patricia**, "La empresa mexicana y las verdades culturales", en Revista de Formación Empresarial, México.

**Loyola Alarcón Antonio**, "Estrategias empresariales frente a la globalización económica", en Revista de Comercio Exterior, Vol. 44, Número 5, mayo 1994, México.

**Martín Victoria**, "La revolución silenciosa de la sociedad japonesa" en Revista Tiempo, 15 enero 2001.



150

**Miranda Torres Julián**, "El Cambio organizacional en el marco del TLC", en Revista Comercio Exterior, Vol. 44, Número 5, mayo 1994, México.

**Montesinos Rafael**, "México- EUA asimetrías empresariales", UAM, Número 69, mayo-junio, México, 1995.

**Montaño Hirose Luis**, "Modelos organizacionales en Japón", en Revista de Contaduría y Administración, Número 197, abril- junio, 2000, México.

**Montaño Hirose, Luis**, "Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica, El caso de México", en Revista de Gestión y Política Pública, Vol. XI, Número 1, 2002, México.

**Natividad Sánchez Tomás**, "Las modificaciones y cambios que requiere la Ley Federal del Trabajo en aspectos individuales" en Revista El Foro, Tomo VIII, num. 2,segundo semestre, 1995, México.

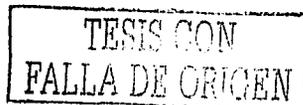
**Nava Gomar Salvador**, "Avances en PEMEX", en Periódico La Crónica, Sección Nacional, página 8, Domingo 27 de julio 2003.

**Negrete Vargas Amalia Belén**, "¿Cultura Organizacional o Manipulación ideológica?" en Revista de la facultad de Contaduría y Administración, Nueva época, Número 186, julio-septiembre 1997, México.

**Reyes Salcido Edgardo**, "¿Es permanente la Nueva Cultura Laboral?", en Revista Entorno, Número 124, año 10, diciembre 1998, México.

**Ruiz Massieu José Francisco**, "La empresa pública", INAP, 1980, México.

**Sánchez Natividad Tomás**, "Las modificaciones y cambios que requiere la Ley Federal del Trabajo en aspectos individuales", en Revista El Foro, Tomo VIII, Número 2, Octava Época, 1995, México.



151

**Santoyo Velasco Rafael**, "Cultura Laboral Reciclada", en Revista El mundo del Abogado, Número 22, febrero 2001, México.

**Suárez González Eduardo**, "Cooperación y competencia empresarial", en Estudios Jurídicos, Número 14-15, enero-diciembre, 2001, México.

**Vázquez Osorio Raúl**, "El éxito empresarial está en la implantación de la Nueva Cultura Laboral", en Revista Entorno, Número 118, año 10, junio 1998, México.

**Yáñez Solloa Vicente**, "Visión empresarial ante el nuevo milenio", en Revista Emprendedores, Número 62, marzo- abril, 2000, México.

#### DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS:

"Diccionario de la lengua española", Real Academia Española, Ed. Espasa-Calpe, Madrid, 1982.

"Diccionario Jurídico Mexicano", Tomo VIII, rep-Z, Ed. UNAM-IIJ, México, 1994.

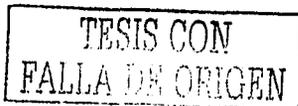
"Webster's dictionary of the english language the new lexicon", Lexicon publications, New York, 1988.

"Enciclopedia Barsa", Ingle-Long, Tomo IX, Ed. Britannica, México, 1998.

#### LEGISLACIÓN:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (vigente).

Ley Federal del Trabajo (vigente).



152

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (vigente).  
Ley Federal de las Entidades Paraestatales (vigente).

Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (vigente).

Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios (vigente).

**FUENTES ELECTRÓNICAS:**

[www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

[www.pemex.org.mx](http://www.pemex.org.mx)

[www.cooperativapemex.com.mx](http://www.cooperativapemex.com.mx)

**OTRAS FUENTES:**

LXVIII Asamblea General Ordinaria de COPARMEX, Versión mimeografiada octubre de 1996.

Conferencia de Lic. Kasuga Osaka Carlos, dictada en la 1ª Convención Nacional de Emprendedores Universitarios.

Conferencia dictada por el Dr. Errauriz Arthur Guillermo, en el 2º Foro de Cultura Laboral en Monterrey.

"Gaceta" Sociedad Cooperativa de Consumo PEMEX", año 18, no. 85, México, 2003.

"Gaceta" Sociedad Cooperativa de Consumo PEMEX", año 18, no. 86, México, 2003.



153

Material para proyección: "Función jurídica en Petróleos Mexicanos", 04 de julio 2002, México.

Documentos: "Visión 2006 de PEMEX" y "PEMEX hacia el siglo XXI".

Documento: "El diseño de la función de recursos humanos en Petróleos Mexicanos", 23 y 34 de mayo 2003.

Documento: "Cuidar a PEMEX, es cuidar a México", Petróleos Mexicanos, LVII Aniversario de la expropiación de la industria petrolera, 18 de marzo de 1995, México.

Tríptico: "Nuestra Empresa", Organó de Difusión interna de Petróleos Mexicanos, año 2, número 18, septiembre, 2003, México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN