

II.- ENFOQUES Y PERSPECTIVAS QUE SE VINCULAN CON EL DESARROLLO INTEGRAL EN UNA ORGANIZACIÓN.

2.1 FACTORES AMBIENTALES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE SOBRE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

El factor económico: Esto incluye al sistema económico básico en donde la empresa privada o pública prevalece, la política fiscal de los gastos del gobierno, la organización de los mercados de capital, el tamaño del mercado, y el poder de compra del total de la población también son de interés los controles sobre las operaciones de los bancos comerciales, así como: crédito, descuentos, disponibilidad de energía, agua y transportes, mano de obra y productividad.

El factor político y legal: Este cubre el clima político pertinente y los reglamentos legales que prevalezcan el impuesto general, su grado de obligatoriedad, la estabilidad política, la efectividad de los grupos de presión, la protección política, la existencia de restricciones al comercio, la flexibilidad de la ley y los cambios legales, están entre las consideraciones que incluyen este factor.

El factor Social: Abarca el status social general otorgados a los miembros de la organización lo que es aceptable respecto a los logros personales en la cultura, la opción dominante con respecto a la riqueza y el grado de riesgos racionales que se corran y que reciban aprobación. También incluye el grado de cooperación entre el sindicato y la gerencia, las opciones que rijan sobre el uso de la autoridad, las posibilidades de la movilidad de las clases sociales hacia arriba o hacia abajo y los medios aprobados para lograr tal movimiento.

El factor Tecnológico: Esta se refiere a las formas, en especial a las nuevas, para transformar los recursos en un producto o servicio. Se incluye el descubrimiento y

uso de nuevos materiales, de nuevos métodos y de nuevas máquinas, en la forma en que aquí se usa, incluye nuevos conocimientos.

La automatización y el uso difundido de las computadoras también son aspectos importantes del factor tecnológico.

El factor Educativo: Este factor esta compuesto de la actitud general hacia la educación, el nivel de alfabetismo y lo práctico de la educación que se ofrezca, además el número y tipo de las personas que reciben educación superior así como la disponibilidad de entrenamiento especializado vocacional y técnico, que también se incluyen.

2.1.1 FACTOR FÍSICO LABORAL

Los efectos de las modificaciones en el ambiente físico laboral se debe interpretar con cautela por diversas razones. Primero los empleados responden no solo aun cambio objetivamente definible en la iluminación a nivel del ruido si no también a sus propias actitudes referentes a tales cambios. Si interpretan un cambio como evidencia de que la administración se interesa en su bienestar, responderán de manera positiva y probablemente interpretan el cambio sólo como una medida económica destinada por la administración a sacarle más provecho a su dinero, la productividad efectiva puede disminuir.

Aspectos del ambiente laboral a considerar:

- ❖ La iluminación.
- ❖ El ruido.
- ❖ Temperatura y ventilación, etc.

2.1.2. FACTORES POLÍTICOS – ECONÓMICOS

CRITERIOS GENERALES DE POLÍTICA ECONÓMICA CONTEMPLADOS PARA EL 2001

La política económica para 2001 se inscribe en el marco de una estrategia integral de mediano plazo que pretende generar más empleos y mejorar el poder adquisitivo de los salarios, así como aumentar el monto de recursos disponibles para fortalecer el gasto social, a través de una estricta disciplina fiscal y del fomento de la eficiencia y la competitividad de nuestra planta productiva.

El desempeño económico del país durante 2001 estará influido por el comportamiento de algunas variables que se determinan fuera del ámbito de la conducción de la política económica nacional, principalmente las que se refieren al crecimiento de la economía mundial, a los precios internacionales del petróleo y a las tasas de interés externas.

El eje de la estrategia económica para 2001 lo constituye el fortalecimiento de la postura fiscal, el cual resulta indispensable ante las perspectivas de un menor crecimiento económico en los Estados Unidos y una disminución en el precio internacional del petróleo. Por ello, es imprescindible fortalecer las finanzas públicas mediante una reforma fiscal integral que incluya una mayor recaudación y una programación más eficiente del gasto público.

I.- ESTRATEGIA ECONÓMICA DE MEDIANO PLAZO

Las líneas de acción para el mediano plazo deben dirigirse a incrementar la acumulación de capital, expandir la infraestructura nacional, crear nuevas fuentes de empleo, desarrollar el capital humano y particularmente a mejorar la productividad de la economía.

Para lo anterior, deben generarse las condiciones de estabilidad y la certidumbre económica, así como impulsar las principales fuentes del crecimiento económico.

1) ESTABILIDAD ECONÓMICA Y CRECIMIENTO.

La estrategia económica de mediano plazo del Gobierno Federal contempla los elementos fundamentales para promover un entorno de estabilidad y certidumbre en el mediano plazo: la convergencia al equilibrio presupuestal, el combate firme y decisivo a la inflación y el fortalecimiento del ahorro interno.

a) Convergencia al equilibrio presupuestal.

Reducir gradualmente el nivel déficit público y alcanzar el equilibrio presupuestal es una meta fundamental de la política económica. Esto permitirá disminuir la relación que guarda la deuda pública respecto el tamaño de la economía y fortalecer los indicadores de solvencia y liquidez de nuestro país.

Para alcanzar el equilibrio presupuestal sin poner en riesgo el cumplimiento de las obligaciones sociales responsabilidad del Estado, es imprescindible una reforma fiscal que fortalezca las fuentes de ingreso permanente del sector público y corrija los excesos de gasto corriente.

Sólo de esa manera se podrá lograr el doble objetivo de mantener un equilibrio presupuestal y de satisfacer cabalmente las necesidades del país en materia de inversión en capital físico y humano, de modernización y expansión de la infraestructura y de otras áreas estratégicas para el desarrollo de mediano y largo plazo.

b) Abatimiento de la inflación.

El Gobierno Federal considera que la forma más adecuada de apoyar al Banco Central en su objetivo desinflacionario consiste en mantener finanzas públicas en equilibrio, acompañado de una política de precios y tarifas públicas congruentes con la meta de abatimiento inflacionario.

El Gobierno debe encaminar sus esfuerzos a mejorar la eficiencia y productividad de las empresas y organismos públicos, traduciéndose en menores precios para los usuarios.

Otra forma en la que el Gobierno contribuirá a frenar las presiones inflacionarias será mediante políticas que promuevan aumentos de los salarios en línea con la inflación objetivo. Esto contribuirá a que los aumentos salariales que resulten de las revisiones contractuales reflejen por una parte, las condiciones de la demanda por mano de obra y por otra, los incrementos de la productividad.

c) Fortalecimiento del ahorro interno.

Uno de los principales determinantes para alcanzar un crecimiento sostenido es contar con una fuente de recursos estable y de largo plazo. Pero también es cierto que el crecimiento económico es el principal impulsor del ahorro interno. Por lo tanto, es indispensable entrar en este círculo virtuoso.

Existen acciones concretas que son esenciales para materializar el impulso al ahorro interno:

- ❖ *La promoción del ahorro privado, con particular atención a medidas que fomenten el ahorro popular.*
- ❖ *El logro de superávit presupuestales, con objeto de reducir el peso de la deuda pública sobre la economía.*
- ❖ *El fortalecimiento y modernización del sistema financiero.*

Por otra parte, es indispensable aplicar medidas orientadas a incrementar el flujo de inversión nacional y de inversión extranjera directa IED, principalmente relativas a la seguridad jurídica.

2) DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO.

La capacidad de crecimiento económico de un país está determinada fundamentalmente por la dotación y la calidad de los factores de la producción, el avance tecnológico, el tamaño y la calidad de la infraestructura nacional, el grado de integración y competencia del mercado interno y el propio crecimiento demográfico del país.

En este sentido, es necesario profundizar en materia de cambio estructural, incorporar tecnología de punta a los procesos productivos, acumular más capital físico, invertir en capital humano y ampliar la infraestructura, medidas que en conjunto elevarán el empleo, la productividad y competitividad del país; sólo así se reducirán los rezagos sociales, se incrementará la calidad de vida de la población y se asegurará el crecimiento de largo plazo.

a) Cambio estructural.

Se perfeccionará el sistema regulatorio de manera que coadyuve a alinear los incentivos de los diferentes participantes en los mercados, garantizará una protección oportuna y expedita de la propiedad intelectual, diseñará un sistema tributario eficiente, transparente, sencillo y otorgará seguridad jurídica a los inversionistas.

A continuación se resaltan los aspectos más importantes de la reforma estructural que esta estrategia propone:

Apertura a los Flujos Comerciales y de Inversión.

En materia de apertura económica el Gobierno seguirá fortaleciendo e impulsando las relaciones comerciales con aquellos países con los que ya existen acuerdos suscritos y promoverá la firma de nuevos con naciones de América del Sur y Asia para estrechar la relación estratégica con los centros más dinámicos de la economía global.

Se apoyará activamente a los actores económicos vinculados con el sector exportador. Se realizarán permanentes evaluaciones acerca del alcance de los acuerdos establecidos para identificar ventajas de los productos mexicanos y de esta manera, aumentar los contactos internacionales de las empresas nacionales y diversificar los destinos de sus mercancías.

Además, fortalecerá los encadenamientos productivos de las empresas exportadoras con el resto de la economía, imprimiendo un impulso más dinámico a la capacidad productiva nacional.

Se mantendrá una vigilancia estricta y permanente para garantizar el cumplimiento cabal de los acuerdos de libre comercio ya firmados, así como para asegurar que las condiciones de competencia externa que enfrenten los productores nacionales sean justas y equitativas. En este sentido, el Gobierno participará en las instancias correspondientes de forma activa y enérgica para erradicar cualquier tipo de práctica comercial desleal.

Se aumentará el número de programas de asistencia para fomentar la transferencia de tecnología, la reconversión industrial y la protección ambiental, flexibilizando la estructura productiva exportadora para adecuarla a un ambiente económico internacional con estándares más estrictos respecto a la calidad de productos.

En relación con la IED, se reforzarán los mecanismos que eliminen los elementos que generan incertidumbre y los obstáculos que reducen de manera artificial los rendimientos al capital invertido.

Mejora Regulatoria y Simplificación Administrativa

La estrategia económica gubernamental contempla la eliminación inmediata de “cuellos de botella” en instituciones y procedimientos que impactan la capacidad productiva de la economía.

Además, se pretende cooperar con las instancias de carácter estatal y municipal para promover sus procesos de simplificación, pues en muchos casos todavía conservan estructuras anquilosadas que obstaculizan la expansión dinámica y eficiente de las actividades económicas.

Participación del Estado en la Economía.

El proceso de desincorporación ha redundado en una mejoría en la provisión de servicios relacionados con la telefonía, la industria portuaria y la del ferrocarril, que podrá rendir plenamente sus frutos en la medida en que mejore el marco regulatorio competitivo.

En este contexto, es preciso abrir el sector eléctrico a la participación del capital privado dentro de un entorno regulatorio que garantice la competencia, con el fin de que los inversionistas particulares apoyen la ampliación de la capacidad de generación de electricidad, ya que la oferta necesaria a precios competitivos de este fluido es imprescindible para apuntalar la capacidad de crecimiento productivo del país.

Esta apertura se propondrá de tal manera que el Estado mantenga su capacidad rectora sobre el sector; de hecho, se pretende que el Gobierno Federal conserve el control sobre la planeación, operación y expansión del sector eléctrico.

El establecimiento de reglas de mercado y participación claras permitirán una regulación oportuna y eficiente de la actividad privada en el sector, lo que coadyuvará a mejorar la transmisión y distribución del fluido eléctrico.

3) INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y ACCESO AL CRÉDITO.

Para que la economía crezca a tasas sostenidas en el mediano plazo se requiere facilitar el acceso de las empresas al crédito y contar con un marco institucional y jurídico que propicie un proceso de intermediación financiera competitivo y eficiente.

a) Banca Comercial.

Para lograr que la banca comercial apoye el desarrollo del país es necesario alcanzar un ambiente de certidumbre jurídica, de tal manera que una sana expectativa de recuperación de los créditos propicie que la banca nuevamente extienda financiamiento con bases sólidas.

La inserción en la globalización, los cambios derivados del concepto de banca electrónica y el mayor uso de la bursatilización de préstamos para diversificar el riesgo, son factores que contribuirán a reactivar el crédito ó la banca comercial. Entre los grandes retos para el sistema bancario mexicano destaca la necesidad de fortalecer su capitalización, por lo que se requiere estimular el ingreso de más inversionistas al sector.

Adicionalmente, es necesario continuar modernizando y fortaleciéndose el marco regulatorio. En este sentido, es indispensable una coordinación entre las distintas autoridades financieras para minimizar el costo de regulación y sobre todo para que los requerimientos de reservas preventivas y de capital estén acordes con los riesgos tomados por las instituciones. Además es conveniente que el marco regulatorio se consolide plenamente conforme a los estándares internacionales. Con esto se pretende coadyuvar a que el costo financiero de los recursos prestables sea competitivo respecto a otras fuentes.

Como complemento indispensable de lo anterior se requiere multiplicar la capacidad y eficacia de supervisión de las autoridades. Una vía que seguramente se seguirá es fomentar la creación de un verdadero servicio cívico de carrera en las instituciones supervisoras, de tal manera que se asegure la formación y permanencia de capital humano requerido para la tarea en cuestión.

Asimismo, es necesario mejorar el sistema de impartición de justicia a fin de dar certeza jurídica y equidad a las partes contrastantes de créditos; un primer paso en esa dirección fue la promulgación de la Ley de Concursos Mercantiles y la Miscelánea de Garantías de Crédito, así como la creación del Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles.

b) Banca de fomento y microcrédito.

Las instituciones no gubernamentales que tengan la tarea de canalizar estos créditos deben contar con criterios de asignación crediticia eficientes y transparentes, que minimicen los riesgos de no – pago. El Gobierno Federal está decidido a estimular, con cargo a fondo perdido, el otorgamiento de microcréditos; esto con la finalidad de ampliar el acceso de la población a servicios financieros y estimular la creación de microempresas, las cuales tienen el potencial de convertirse en una fuente de empleos.

En específico, se pretende promover alternativas de financiamiento con bases sanas de los pequeños proyectos que actualmente quedan fuera del otorgamiento de crédito de la banca comercial y que no tienen acceso a los distintos mercados de capitales.

c) Mercados de capitales.

Para contar con un mercado de valores eficientes y desarrollado, es necesario definir claramente los derechos de los inversionistas minoritarios y asegurar que sean cabalmente respetados, por pequeña que sea la inversión realizada y en caso de no ser así, que existan los recursos legales para que los ahorradores puedan hacerlos valer.

El Gobierno Federal buscará establecer las condiciones que le permitan emitir instrumentos a tasa fija, flotante e indizados a la inflación y emitir dichos títulos en una variedad de plazos, privilegiando los de mayor duración.

Es preciso ocuparse de la correcta defensa de los derechos de los pequeños ahorradores e inducir un manejo transparente y profesional de los recursos por parte de los administradores de fondos. Además, se promoverá el ahorro a largo plazo a través de la compra de seguros de vida y pensiones, así como de la creación de fondos de pensiones privadas.

Son precisamente este tipo de intermediarios los que en otros países han hecho posible canalizar el ahorro familiar al financiamiento de grandes y rentables proyectos de inversión, asegurando a la vez un alto rendimiento para sus clientes.

Finalmente, dos aspectos adicionales que deben ser impulsados para consolidar el desarrollo del mercado de capitales son la liquidez en los mercados secundarios de valores y el crecimiento y diversificación de los mercados de derivados.

4) INFRAESTRUCTURA

Es indispensable fomentar la participación del sector privado en la expansión de la infraestructura; asimismo se debe de consolidar la inversión privada, nacional y extranjera, en áreas sumamente importantes, como es el caso de los puertos, aeropuertos, ferrocarriles, telecomunicaciones, electricidad y el transporte y distribución de gas natural.

5) PROMOCIÓN DEL EMPLEO

Se promoverá significativamente la expansión y mejoramiento de la infraestructura, lo cual incidirá en el crecimiento y empleo de otros sectores productivos.

En segundo lugar, se contemplan medidas específicas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, las cuales por su naturaleza desempeñan un papel fundamental tanto en la producción de bienes y servicios como en la absorción de fuerza de trabajo.

Es necesario impulsar una reforma que flexibilice el mercado laboral y amplíe el número de oportunidades laborales. Esta reforma debe preservar los derechos de los trabajadores y garantizar la transparencia de los procesos de resolución de los conflictos. Este nuevo entorno legal contribuirá a dar un impulso sin precedente al empleo y a mejorar la calidad del mismo.

Asimismo, deberán fortalecerse las normas y mecanismos dirigidos a prevenir y eliminar toda forma de segregación y discriminación laboral contra la mujer. Además de garantizar el respeto y protección de los derechos laborales de la mujer, será imprescindible facilitar e impulsar su acceso a la educación y capacitación, así como ampliar sus alternativas ocupacionales.

6) PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA:
INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO.

a) Educación

Es necesario fortalecer los niveles educativos a la par de un incremento gradual en el gasto educativo, se debe buscar un uso más eficiente de los recursos y una mayor coordinación interinstitucional.

Además se deberá avanzar en conformar una oferta de educación técnica y capacitación para el trabajo que dé respuesta a la demanda de un curriculum flexible, que facilite el tránsito de las personas entre el estudio y el trabajo y que asegure una mayor correspondencia entre el aprendizaje escolar y su aplicación práctica en el medio laboral.

b) Capacitación para el trabajo.

Se promoverán proyectos para establecer mecanismos que alienten a las personas a capacitarse conforme a las normas de referencia demandada por los empleadores potenciales. Por lo tanto, es conveniente ampliar y fortalecer los programas ofreciendo mayor diversidad de cursos y desarrollando nuevos programas de estudio cuyos contenidos estén dictados por las necesidades del mercado laboral, en particular por los sectores más dinámicos; al mismo tiempo los programas de capacitación pueden ser convertidos en una opción productiva para mitigar los efectos de desempleo coyuntural, a fin de agilizar la reincorporación de los trabajadores a la planta laboral.

II.- LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS DE POLÍTICA ECONÓMICA PARA 2001.

7) POLÍTICA FISCAL

El eje central del programa económico para el próximo año lo constituye el fortalecimiento de la postura fiscal; con un déficit público equivalente a 0.5% del PIB. La postura fiscal propuesta a mantener el saldo de las cuentas externas en niveles congruentes con la disponibilidad de ahorro externo de largo plazo; en particular se prevé que el saldo deficitario de la cuenta corriente siga financiando en su mayor parte con flujos de inversión extranjera directa.

8) POLÍTICA DE INGRESOS

El Gobierno Federal tendrá como uno de sus principales objetivos aumentar el cumplimiento tributario; para ello, somete a consideración el establecimiento de un mecanismo de salvaguarda, el cual permita que los contribuyentes que en el año 2001 declaren correctamente su impuesto del año 2000, puedan no ser objeto de revisión por los años anteriores.

9) POLÍTICA TRIBUTARIA

Las demás modificaciones fiscales para el 2001, tienen como objetivo fortalecer la seguridad jurídica del contribuyente y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, mantener la actualidad de las disposiciones tributarias ante el cambiante entorno económico y cerrar espacios para la evasión y alusión fiscales.

10) MEDIDAS PARA ADECUAR LAS DISPOSICIONES FISCALES AL ENTORNO ECONÓMICO.

En el paquete de modificaciones fiscales se plantean adecuaciones en áreas tales como la consolidación fiscal; resoluciones de precios de transferencia; operaciones financieras derivadas; mecánica de determinación del costo fiscal de las acciones, entre otras.

11) POLÍTICA DE PRECIOS Y TARIFAS PÚBLICAS.

En cuanto a los precios y tarifas de los bienes de consumo que producen los organismos y empresas públicas, estos se ajustarán primordialmente de acuerdo con la inflación esperada para 2001. Tratándose de los bienes que son utilizados como insumos en los procesos productivos, se plantea que sus precios se continúen determinando con base en su referencia internacional. Por último, los precios y tarifas de los bienes no comerciables se fijarán tomando en consideración sus costos de producción y distribución.

12) POLÍTICA DE GASTO

La política de gasto público en el 2001 atenderá entre otros los siguientes aspectos:

- ❖ El abatimiento del rezago social y la vulnerabilidad de las personas.
- ❖ La seguridad pública y la procuración de justicia.
- ❖ El desarrollo económico y regional.
- ❖ El buen gobierno.

13) SEGURIDAD PÚBLICA Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA

Se fortalecerá presupuestalmente a la Procuraduría General de la República, se otorgará independencia y autonomía a los servicios periciales, será instituida una nueva policía investigadora integrada por profesionales capacitados y supervisados y se revisarán la estructura y funciones de las áreas encargadas del combate a las drogas. Se crea la Secretaría de Seguridad Pública; con esta medida, la función policial federal queda desvinculada de coyunturas de orden político.

14) DESARROLLO ECONÓMICO Y REGIONAL

Se establece el Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que aportará recursos a organismos dedicados a otorgar microcréditos para impulsar actividades productivas de las comunidades, familias y personas, sobre todo en las zonas con mayor retraso.

Por otra parte, se propone iniciar en 2001 un proyecto de desarrollo regional de gran envergadura y de largo alcance en la región sur – sureste del país, el cual bajo una visión integral, se llevará a cabo a través de importantes proyectos de infraestructura como carreteras, portuaria, hidroagrícola, de fomento a la actividad de maquiladoras y de desarrollo agropecuario y forestal, que junto con las acciones de gasto social, promoverán un desarrollo armónico de oportunidades productivas y de ingreso en esas regiones, así como una vinculación más estrecha con los mercados de Centroamérica y una mayor conectividad con el desarrollo que se observa en el norte y centro del país.

De otro lado, el gasto de inversión atenderá también el desarrollo de la infraestructura energética, para satisfacer las necesidades de una economía en expansión. Para ello, la inversión total impulsada por el sector público aumenta en 0.5% real.

15) POLÍTICA DE DEUDA PÚBLICA

La política de deuda pública externa del país en 2001 se orientará en alargar sus vencimientos para evitar que estos se acumulen en el tiempo y por otra parte, a reducir el costo de su financiamiento; también se tendrán que atender los requerimientos financieros derivados de los proyectos de impacto diferido en el registro de gasto.

16) POLÍTICA MONETARIA

Congruente con los objetivos inflacionarios del Banco de México, el programa económico para 2001 está diseñado para reducir la tasa de inflación anual de 8.9% estimada para el cierre de 2000 a 6.5% para diciembre de 2001.

17) POLÍTICA CAMBIARIA

México cuenta con una economía abierta, integrada al contexto mundial y que reacciona, por lo tanto a los vaivenes de los flujos del capital foráneo y a la competencia comercial internacional. En estas circunstancias, se considera indispensable conservar el régimen cambiario de libre flotación.

18) METAS ECONÓMICAS 2001

Los lineamientos de política económica establecidos para 2001 permitirán que la economía pueda ajustarse sin sobresaltos a las condiciones previstas del entorno externo.

Bruto (PIB), de los 18 países integrantes de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC), mostró un estancamiento en 1999 (+ 0.8%).

En un panorama de cambios estructurales radicales, generados por factores socio – políticos, económicos y de globalización de los mercados, las empresas constructoras están obligadas ha adaptarse al nuevo entorno de competencia, anticiparse a los constantes cambios, tomar la iniciativa y alcanzar por los caminos de la productividad y la calidad la posición óptima con una organización eficiente, transparente y flexible.

La Evolución Económica en los países miembros de la federación interamericana de la industria de la construcción, durante 1999.

Evolución Económica

Por segundo año consecutivo, la crisis financiera internacional siguió siendo el factor determinante de las tendencias económicas de América Latina. El descenso en los flujos de capital hacia la región, unido al alto volumen de pagos al exterior por concepto de capital e intereses, se tradujo en una transferencia neta negativa de recursos por primera vez desde 1990.

El bajo precio de los productos exportables (con la excepción del petróleo) y la caída del comercio internacional entre los países de América del Sur, provocaron una disminución de los ingresos provenientes de las exportaciones en varios países.

2 1 3 FACTOR LABORAL

El Sindicalismo contemporáneo en México.

El sindicalismo contemporáneo en México surge en una década de importantes cambios sociales, cuando el moronismo” era ya sinónimo de corrupción.

En los años que van de 1930 a 1940, se fortalecen las instituciones preexistentes y son creadas otras: se da un nuevo rumbo a la Universidad Nacional Autónoma, es modificar el artículo tercero de la constitución, son fundados el Instituto Politécnico Nacional y el Fondo de cultura económica, surgen las Escuelas Normales Rurales y nace, la Escuela Nacional de Economía, en el área educativa.

En el ámbito económico se fortalecen las bases de nuestro desarrollo, al ser establecidas la Nacional Financiera y la Comisión Federal de Electricidad, y al nacionalizarse el petróleo y los ferrocarriles. Se modifican también las estructuras políticas y administrativas, al surgir la verdadera unidad nacional; son fundados el Partido Acción Nacional, La Dirección General de Pensiones Civiles y la confederación Nacional Campesina (CNC).

En lo concerniente al movimiento obrero, se promulga en 1931, la Ley Federal del trabajo y se crea la Confederación de Trabajadores de México (CTM), que a partir de entonces es la central obrera más poderosa del país. En 1936, la CTM, es la creación voluntaria y racional de un pequeño número de sindicalistas, y que han logrado reunir lo mejor de la masa obrera

El sindicalismo contemporáneo ha evolucionado, hasta ceñirse a su actual esquema:

El congreso del trabajo, que agrupa principalmente a la CTM, a la CROC, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), la Confederación Obrera Revolucionaria (COR), la Confederación General del Trabajo (CGT) y la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE).

Los Sindicatos de empresas descentralizadas, como los de Petróleos, Electricistas, Azucareros, etc.

El frente Sindical independiente, formado entre otras agrupaciones, por el STEUNAM, de la Universidad Nacional, el movimiento revolucionario del Magisterio y el Consejo Nacional Ferrocarrilero.

El Movimiento sindical ferrocarrilero, que dirigió Demetrio Vallejo.

El Frente Auténtico del Trabajo (FAT), afiliado al Congreso Mundial de Trabajo y a la Confederación Latinoamericana del Trabajo.

La Unidad Obrera Independiente.

La federación nacional de sindicatos Independientes de Monterrey, N.L. Fuerza Real del Movimiento Obrero en Mexico. Los representantes de las organizaciones Sindicales, son invitados a expresar sus puntos de vista en organismos consultivos Congreso del Trabajo, Comisión nacional Tripartita cuya influencia puede ser en ocasiones, considerable. Constituyen al mismo tiempo, grupo de presión importantes, donde el gran esfuerzo de las centrales sindicales se orienta a reivindicaciones de tipo económico y a participaciones de carácter político, cuando esto es necesario.

El artículo 123 Constitucional, es el principal fundamento de toda nuestra política Social y Sintetiza la filosofía mexicana del desarrollo.

Contiene no solo las normas esenciales de protección al trabajo, si no también los “Instrumentos” Jurídicos para alcanzar el bienestar de la clase obrera, el “equilibrio” de los factores de la producción y la “distribución más equitativa” de sus resultados.

Sindicatos y Aperturas

El carácter de los sindicatos ha sido hasta la fecha eminentemente político. La mayoría de líderes consideran al sindicato como un medio para obtener poder a través de puestos públicos o dinero por medio del chantaje a los empresarios. La tendencia a la democratización y a la apertura comercial cambiarán fundamentalmente el papel de los sindicatos en la sociedad mexicana.

Aquellos sindicatos que no lo quieran entender, correrán el peligro de que les suceda algo parecido a los empresarios que siguen produciendo como si estuvieran en una economía proteccionista y sin competencia.

El papel de los sindicatos bajo un clima de competencia comercial y libre comercio como Estados Unidos y Canadá, consistirá fundamentalmente en capacitar personal, es decir, formación de capital humano, y negociar mejores salarios y prestaciones vía aumento en la productividad, no de la fuerza y la amenaza de huelga.

Las posiciones basadas en la lucha de clases y enfrentamiento son estrategias del pasado ante la apertura de mercados y el tratado. Los sindicatos modernos y que logren mayores beneficios para los trabajadores serán aquellos que aceptan que trabajador y empresario van en el mismo barco y que únicamente puede haber

aumentos salariales permanentes y reales basándose en empresas eficientes y competitivas en el ámbito internacional.

Para que las empresas subsistan en un clima de competencia, el cambio de mentalidad y la coordinación entre trabajadores y empresarios será un factor determinante. Las empresas que logren un clima de coordinación, complementación y cooperación entre sindicato y empresa, tienen posibilidades de avanzar entre la apertura y el tratado. Las empresas donde prevalece un clima de enfrentamiento sindicato – empresa, serán barridas del mercado.

ANEXOS 10, 11, 12 y 13

2.1.4 FACTOR CULTURAL

El día en que nos volvamos humildes, que dejemos de lado la ostentación, de presumir lo que no tenemos y seguir viviendo de lo prestado, habremos dado un paso hacia la madurez y nos habrá llegado la oportunidad de iniciar un nuevo camino de éxito.

La crisis como la que vivimos en estos momentos son para sentarnos a analizar cuidadosamente, no para achacarle a alguien más culpa.

Producto de dicho análisis deberá ser el establecer planes concretos de superación. La crisis y los “tropezones” son para eso encontrar los errores cometidos y trazar nuevos rumbos de mejoramiento, individual y colectivo.

Se sugieren algunas acciones que debemos analizar y llevarlas a cabo

1. Nada ganamos con quejarnos
2. Educación continua

3. Austeridad y Ahorro
4. Creatividad e innovación
5. Preferir los productos Mexicanos

2.1.5 FACTOR LEGAL

Las reglamentaciones gubernamentales excesivas también obstruyen el camino para mejorar la productividad de nuestro sector.

Entre sus consecuencias podemos mencionar la muy criticada complejidad tributaria, la exagerada protección laboral a los trabajadores, y los múltiples tramitaciones legales, que además de redundar en muchos de sus temas de verificación, alargan las autorizaciones requeridas y retrasan la realización de los proyectos.

Para superar estos obstáculos, el gobierno tendrá que acelerar y profundizar sus programas de desregulación y simplificación administrativa, aún cuando ello signifique fusiones o cerrar secretarías, direcciones y departamentos que aún subsisten, a pesar de que duplican y hasta triplican las mismas funciones. Es deseable también, proponer y aprobar nuevas leyes laborales más acordes con la globalización y la competitividad internacional, recogiendo con ello una vieja iniciativa del sector privado.

En diferentes etapas de una adecuada planeación estratégica iniciando desde la simplificación de una estructura organizacional flexible y adaptable a los cambios para lograr mayor efectividad.

2.2 CULTURA, CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CULTURA

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- ❖ Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- ❖ Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”.
- ❖ Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la “calidad del producto” o el liderazgo en precios.
- ❖ La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- ❖ Las reglas del juego para llevarse bien en la organización hacia los empleados y clientes.
- ❖ Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.
- ❖ El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

Edgar Schein señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización:

La adaptación externa y la supervivencia.

La integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relaciona con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluye resolver los siguientes temas.

- ❖ Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- ❖ Metas: Establecer metas específicas.
- ❖ Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- ❖ Medición: establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas.

- ❖ Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- ❖ Límites de grupo y de equipos: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- ❖ Poder y estatus: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.

- ❖ **Recompensas y castigos:** Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la empresa también forman parte de la cultura organizacional.

Las crecientes operaciones globales han obligado a tomar conciencia de que las diferencias de las culturas nacionales afectan en gran medida la eficacia organizacional. Estudio reciente utilizó las dimensiones de distancia del poder para comparar las organizaciones mexicanas y estadounidenses

JERARQUIA

Las organizaciones mexicanas reflejan las estructuras jerárquicas de la Iglesia y el gobierno. La mayor parte de las organizaciones muestran una estructura burocrática con el poder en la cima. Los empleados por debajo de los niveles superiores poseen poca autoridad. En México se recompensa a los trabajadores por la lealtad y seguimiento de las instrucciones de la persona al mando.

En la actualidad Estados Unidos se caracteriza por una variación muy amplia con relación a los tipos de relaciones jerárquicas, aunque como promedio, las organizaciones estadounidenses tienden a estructuras más planas y en cierta forma menos burocráticas que las mexicanas.

FORMALIDAD

Los mexicanos se inclinan hacia una relación más distante entre los trabajadores y los gerentes que de sociedad habituada a la baja distancia del poder, como Estados Unidos. A pesar de esta necesidad y formalidad, los empleados mexicanos valoran las condiciones de trabajo en que los supervisores sean comprensivos. Admiran a los jefes que los tratan en forma cordial pero digna.

REGLAS Y PRECEPTOS

En las organizaciones mexicanas no se cumplen las reglas y preceptos formales a menos que esté presente alguien con autoridad. Debido a la persona de que se trata, es más probable que se obedezca a los gerentes que a una regla. Sin un vínculo emocional fuerte entre las personas se presenta la tendencia a no tomar en consideración las reglas. Por el contrario, los directivos estadounidenses creen que las reglas establecen un sistema justo que otorga importancia a la equidad y por lo tanto, deben aplicarse en forma impersonal.

CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura se cambia mediante:

1. Cambio de las cosas a las que los directivos y equipos presentan atención.
2. Cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis.
3. Cambios de los criterios para contratar nuevos integrantes.
4. Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización.
5. Cambio de los criterios para asignar recompensas.
6. Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales, por ejemplo: una cultura organizacional que tiende a castigar el hecho de correr riesgos.

Para el cambio exitoso de la cultura organizacional.

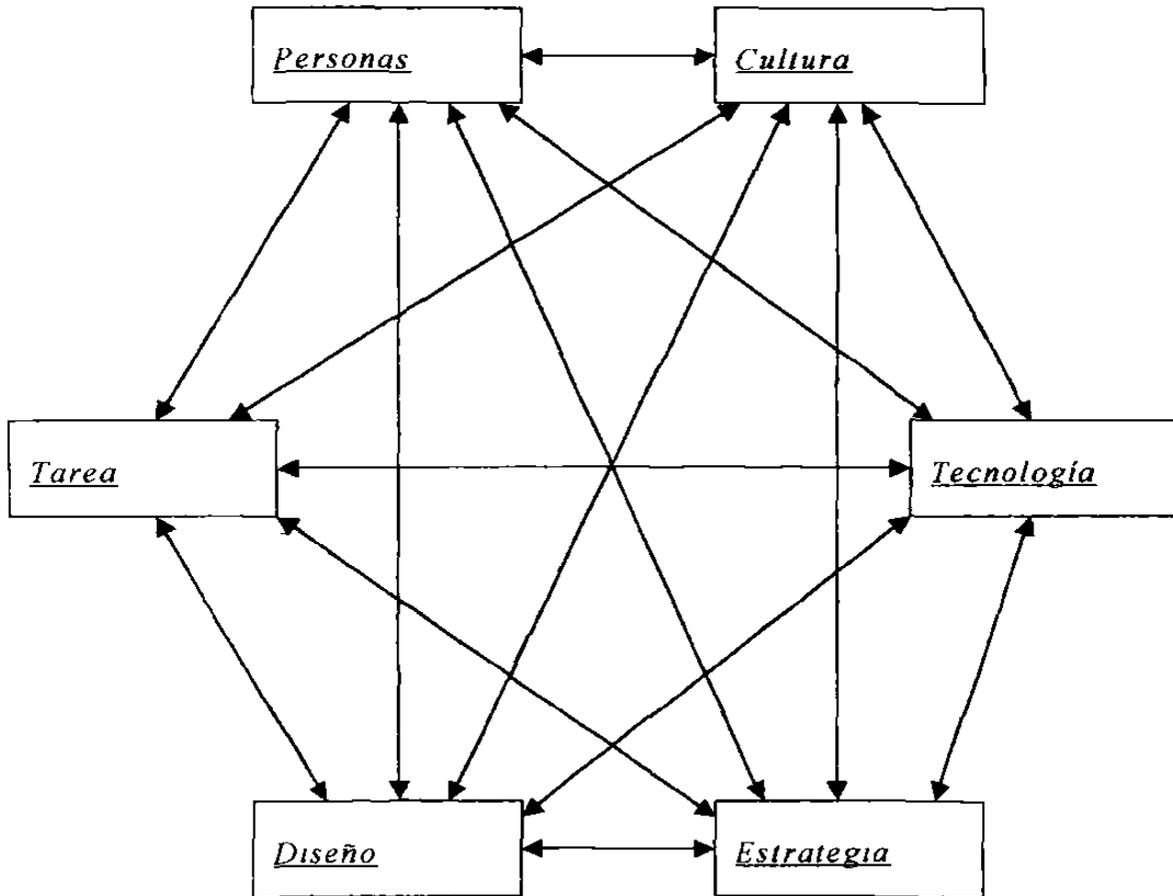
- ❖ Comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos y empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- ❖ Brindar apoyo a los empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y dispuestos a actuar de acuerdo a esas ideas.
- ❖ Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo para los empleados.
- ❖ No atacar en forma frontal la cultura, sino determinar maneras de ayudar a los empleados y los equipos para realizar sus trabajos con más eficacia.
- ❖ Considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un productor de milagros.
- ❖ Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de cinco a diez años y vivir la cultura nueva, porque las acciones dicen más que las palabras.

CAMBIO

Cambio en toda la organización.

Hacer frente al reto del cambio organizacional con frecuencia significa no llevar a cabo las cosas en forma gradual. Por lo general, para que el cambio debe darse en toda la organización.

Un modelo de sistemas de cambio

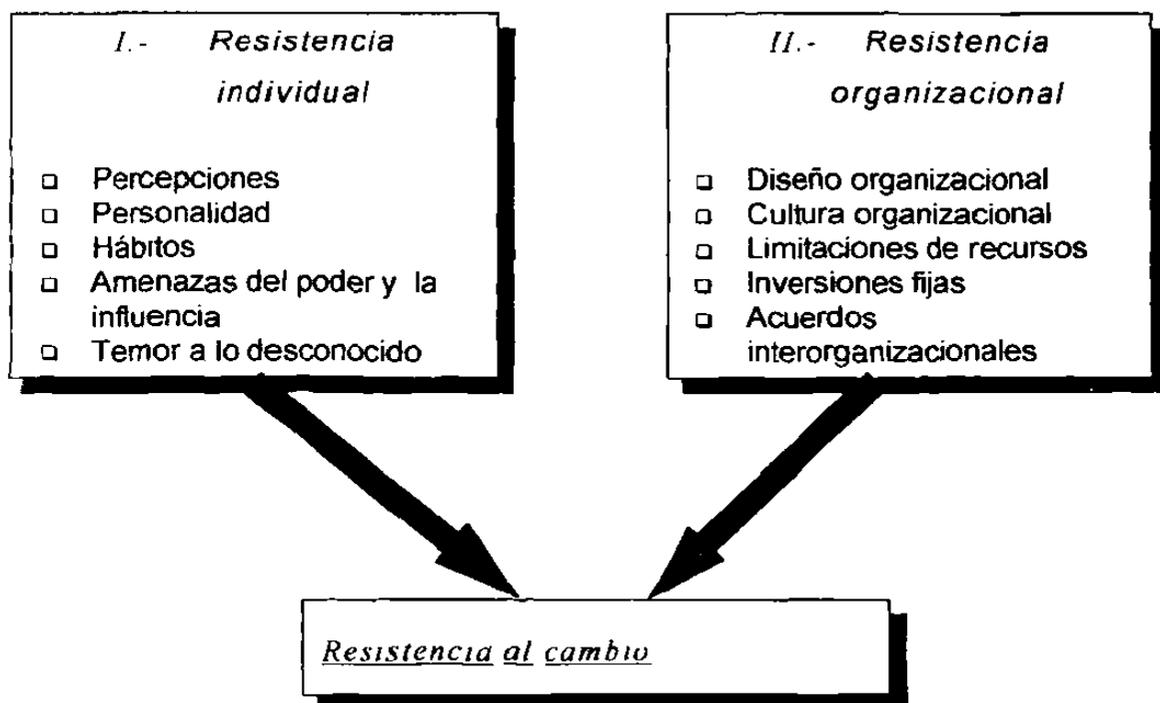


El **modelo de sistemas del cambio** describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca y podrían servir de centro de atención del cambio planeado: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia. La **variable de la gente** se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, necesidades y motivos.

La **variable de la cultura** refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los integrantes de la organización. La **variable de la tarea** incluye la naturaleza del trabajo en sí: es simple o complejo, novedoso o repetitivo, estandarizado o único. La **variable de la tecnología** abarca los métodos y técnicas de solución de problemas utilizados y la aplicación del conocimiento a diversos procesos organizacionales. Incluye cosas como el uso de la tecnología de información y otros sistemas de automatización, procesos de manufactura, herramientas y técnicas.

La **variable del diseño** es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad. Por último, la **variable de la estrategia** abarca el procesos de planeación de la organización. Por lo común consiste en actividades que se llevan a cabo para identificar las metas organizacionales y preparar planes específicos para adquirir, asignar y utilizar recursos con el fin de lograr esas metas.

RESISTENCIA AL CAMBIO



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento, se apoya en información de la teoría de la personalidad, la teoría del aprendizaje y la teoría de la motivación y de la investigación de la dinámica de grupos, el poder, el liderazgo y el diseño organizacional.

Entre los principios básicos que diferencian los enfoques del desarrollo organizacional de otros enfoques del cambio se hallan los siguientes:

- El DO busca crear un cambio autodirigido con el que se comprometa la gente.
- El DO es un esfuerzo de cambio de toda la organización.
- Normalmente el DO insiste por igual en solucionar problemas inmediatos y en el desarrollo a largo plazo de una organización adaptable
- DO se preocupa más que otros enfoques en un proceso de colaboración en cuanto a la recopilación de datos, diagnóstico y acción para llegar a soluciones de los problemas.
- El DO presenta un énfasis doble en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia de trabajo.

La **investigación de la acción** representa un enfoque muy efectivo del cambio organizacional y consta de tres pasos esenciales:

1. Recopilar información de los miembros de una organización sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios.
2. Organizar esta información en forma significativa y compartirla con quienes participan en el esfuerzo del cambio
3. Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

2.3 PANORAMA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN 2001 Y SU INFLUENCIA EN EL SECTOR CEMENTERO.

La actividad de la industria de la construcción (Sector Total) continuó con la contracción iniciada en diciembre pasado; en forma acumulada enero mayo, registró una caída del 5.1%. De esta manera son 6 meses consecutivos con tasas de variación negativas presentando una clara tendencia a una mayor recesión

❖ Diciembre	- 0.9%
❖ Enero	- 1%
❖ Febrero	- 5.0%
❖ Marzo	- 5.1%
❖ Abril	- 6.2%
❖ Mayo	- 8.0%

Este comportamiento responde principalmente a tres factores:

- ❖ La desaceleración que presenta su economía en su conjunto.
- ❖ La incertidumbre sobre el comportamiento del mercado que hace suspender proyectos de inversión.
- ❖ La austeridad en el presupuesto de inversión física.

Otro elemento de influencia es el efecto estadístico que resulta de la comparación respecto a los meses de mayor crecimiento presentados el año pasado. En consecuencia se registraron reducciones en obras de edificación de vivienda, escuelas, edificios para oficina, industrias, comercios, hospitales y clínicas; en las obras relativas a electricidad y comunicaciones, destacando instalaciones telefónicas y telegráficas; líneas de transmisión y distribución de energía.

Y en las relativas al transporte como autopistas, carreteras y caminos, vías férreas, de urbanización y vialidad, fluviales y aeropistas. También se registraron contracciones en las obras relacionadas con agua, riego saneamiento como son las de perforación de pozos y sistemas de agua potable y conducción.

El comportamiento decreciente en la obra construida se reflejó en una menor demanda de materiales entre los que destacan madera, impermeabilizante, ladrillo refractarios y diversos asfaltos, láminas y perfiles de hierro y acero, cemento, accesorios sanitarios y eléctricos, arena y grava, varilla corrugada, vidrio y tubos PVC.

La tendencia mostrada en el comportamiento de la construcción orientada a una mayor contracción, hace suponer que la reactivación para la segunda parte del año, tendrá un menor efecto en el resultado anual a lo inicialmente previsto, con lo cual es posible un estancamiento de esta industria (crecimiento cero).

Foro:

“Análisis y Evaluación del TLC de América del Norte Y Acuerdos Paralelos”.

- ❖ A escala mundial la industria de la construcción, es pilar fundamental del avance económico y reconocida por su capacidad generadora de empleo y su efecto multiplicador en las economías de los países.
- ❖ La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción que agrupa a 11 mil empresas constructoras en todo el país, a través de sus 43 delegaciones, representa a un sector de la actividad económica que ha sido apoyo fundamental del crecimiento del país en las últimas cinco décadas.

- ❖ En México esta industria representa históricamente alrededor del 5% del PIB, alrededor del 60% de la formación bruta del capital fijo. Empleó en 1998 a más de 300 mil personas; la industria además es un poderoso empleador de mano de obra no calificada, con el consecuente impacto social y tiene un consumo significativo de materiales y servicios de gran cantidad de sectores industriales que la apoyan y de las cuales dependen para su competitividad.
- ❖ Por lo anterior, la salud y fortaleza relativa de la industria de la construcción nacional determinará de manera significativa, la posición que guarden amplios sectores de la economía nacional.
- ❖ La actual industria de la construcción es el resultado de una serie de etapas que se iniciaron después de la Segunda Guerra Mundial, al industrializarse el país. Su desarrollo tecnológico, métodos constructivos, acceso a capital y financiamiento y otras características, fueron determinados en gran medida por políticas y medidas gubernamentales entonces vigentes y por la participación activa de empresarios e ingenieros mexicanos, principalmente del sector privado, que asumieron el reto del crecimiento industrial del país.
- ❖ Como muchas otras industrias nacionales, la de construcción gozó de mercados reservados a mexicanos que permitieron el desarrollo de tecnologías y empresas nacionales que hoy en día son de proporción significativa.
- ❖ Sin embargo, la enorme sensibilidad que esta industria guarda con respecto al crecimiento económico del país y a las políticas económicas del sector público, resultaron en un rezago significativo con respecto a sus contrapartes internacionales durante las crisis económicas de las dos últimas décadas, ya que en estos periodos se aceleró el desarrollo tecnológico fuera de México, en ingeniería, procesos constructivos, usos de materiales y maquinaria de construcción especializada, mientras que estas actividades prácticamente se estancaron en nuestro país

- ❖ Factor determinante de ese rezago fue la Ley de Obra Pública que no favoreció, sino por el contrario desincentivo la innovación, el uso de nuevas tecnologías, la eficiencia y la calidad, pues estaba enfocada simplemente a obtener el precio más bajo posible bajo los esquemas de construcción tradicionales.
- ❖ Aquí es importante señalar, que el sector formal de la industria de la construcción, se apoyaba en más del 80% en obra generada por el sector público, lo que determinaba en gran medida el ambiente legal y regulatorio en el que actuaba.
- ❖ Todo lo anterior resultaba en una baja productividad de la industria, donde aún las empresas más grandes que eran las de mayor productividad no podían competir efectivamente.
- ❖ Así la industria de la construcción era uno de los sectores más afectados por los diferentes programas económicos puestos en marcha antes de la firma del TLC, lo que provocó que su rentabilidad cayera a tal grado que se encontraba gravemente descapitalizada, a la vez la industria tenía que adecuarse a un nuevo esquema competitivo, ya que la obra pública se estaba orientando cada vez más hacia proyectos integrales o “llave en mano” y concesionados.
- ❖ Esta serie de cambios estructurales que había venido experimentando la industria de la construcción, se entrelazaron con la decisión del gobierno mexicano de firmar el TLC con los E U. y Canadá, lo que lógicamente le impuso nuevos retos y oportunidades a los que se deberá ir adecuando de una manera gradual pero constante, hasta llegar a niveles de competitividad internacionales.
- ❖ En resumen, la industria de la construcción se encontraba en creciente posición de desventaja conforme la naturaleza de los proyectos fuera más global y su tecnología más desarrollada.

La participación de la industria de la construcción en las negociaciones del Tratado buscaron dos objetivos fundamentales.

- ❖ El primero consistía en aprovechar las oportunidades que se presentarían al abrirse los mercados de México, Canadá y E.U.
- ❖ El segundo objetivo consistía en fortalecer su posición en el mercado nacional para lograr competir en igualdad de circunstancias y de esta forma asegurar que el país contara en esta industria, con un apoyo para capitalizar el desarrollo económico que se derivaría del propio Tratado.

Estos objetivos a su vez, estaban fundamentados en las siguientes premisas: las empresas del sector construcción deberían de llegar a ser competitivas a escala internacional en el mediano plazo, en todos los segmentos de la industria.

Las empresas del sector construcción requerirían de un periodo de transición que les permitiera ajustarse a las nuevas condiciones competitivas. Este periodo debería de ser lo suficientemente corto para imprimir un sentido de urgencia del cambio en cada uno de los participantes y lo suficientemente largo para permitir que las empresas reaccionaran de manera ordenada y eficaz frente a los nuevos retos competitivos.

Salarios Mínimos

Los salarios mínimos profesionales tendrán vigencia a partir del 1 de enero de 2001, para las profesiones, oficios y trabajos especiales referidos en el tercero resolutorio, como cantidad mínima que deben recibir en efectivo los trabajadores por jornada ordinaria de trabajo serán los que se señalan a continuación:

Para efectos de simplificación sólo consideraremos en esta parte los salarios correspondientes a las categorías de la Industria de la construcción, en sus tres áreas geográficas en las que para efecto de la aplicación de estos salarios se ha dividido el país.

OFICIO N°	SALARIOS MÍNIMOS PROFESIONALES QUE ESTARÁN VIGENTES A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2001	PESOS DIARIOS		
		PROFESIONES, OFICIOS Y TRABAJOS ESPECIALES		
		A	B	C
	Generales	40 35	37.95	35.85
1	Albañilería, oficial de	58.75	55.45	52.25
2	Archivista clasificador en oficinas	56.15	52.90	49.80
4	Buldozer, operador de	61.90	58.20	54.90
8	Carpintero de obra negra	54.80	51.60	48.60
9	Carpintero en fabricación y reparación de muebles	57.70	54.30	51.15
10	Cepilladura, operador de	55.80	52.65	49.60
13	Colocador de mosaicos y azulejos, oficial	57.40	54.20	51.05
14	Contador, ayudante de	56.65	53.35	50.25
15	Construcción de edificios y casas habitación, yesero	54.40	51.35	48.30
16	Construcción, herrero en	56.65	53.35	50.25
21	Chofer de camión de carga en general.	60.15	56.70	53.45
22	Chofer de camioneta de carga en general.	58.30	54.85	51.65
23	Chofer operador de vehículos con grúa.	55.80	52.65	49.60
24	Draga, operador de	62.55	59.05	55.50
25	Ebanista en fabricación y reparación de muebles,	58.60	55.25	52.00
26	Electricista instalador y reparador de inst. eléctricas	57.40	54.20	51.05
28	Electr. Rep. de motores. y/o generador en talleres	55.80	52.65	49.60
30	Encargado de bodega y/o almacén	53 05	50.00	47.10
34	Fogonero de calderas de vapor.	56.15	52 90	49.80

36	Herrería, oficial de	56.65	53.35	50.25
43	Lubricador de auto; camiones y otros veh. de motor	52.55	49.50	46.55
46	Maquinaria agrícola, operador de	59.15	55.80	52.55
48	Máquinas de troquelado en trabajos de metal, oper.	53.05	50.00	47.10
49	Máquinas para madera en general, oficial operador	56.15	52.90	49.80
53	Mecánico en reparación de automóviles y camiones	60.95	57.55	54.20
54	Mecánico tornero	57.15	53.90	50.75
55	Mecanógrafo (a)	52.15	49.25	46.45
61	Perforista con pistola de aire	58.10	54.75	51.50
63	Pintor de casas, edificios y construcciones en gral.	56.15	52.90	49.80
65	Plomero de instalaciones sanitarias, oficial	56.30	53.15	50.00
70	Recepcionistas en gral.	52.55	49.50	46.55
77	Soldador con soplete o con arco eléctrico	58.10	54.75	51.50
82	Taquimecanógrafo (a)	55.00	51.85	48.90
84	Traxcavo neumático y/o oruga, operador de	59.90	56.50	53.15
86	Velador	52.05	48.95	46.30

Además, se encaminan en la dirección correcta para alcanzar los objetivos plasmados en el programa económico de mediano plazo. Es importante subrayar que las metas económicas para 2001 que se presentan a continuación son congruentes con la postura fiscal objetivo.

ANEXOS 14, 15, 16, 17, 18 y 19

2.4 ASPECTOS DEL DESARROLLO INTEGRAL DE UNA ORGANIZACIÓN

A) FACTORES INTERNOS

Implicaciones prácticas

Pero... no bastan buenas intenciones, ni tampoco es suficiente estar “convencidos” es sumamente importante que sepamos como lograrlo, para que efectivamente la actitud nos lleve a la acción.

En este sentido se requiere:

- ❖ Organización o estructura.
- ❖ Recursos humanos idóneos.
- ❖ Cultura orientada al cambio.
- ❖ Dominio técnico.
- ❖ Políticas claras (normas básicas).
- ❖ Procedimientos administrativos y de operación.
- ❖ Indicadores bien definidos.
- ❖ Dominio de la operación.

1) *Organización y estructura.*

- ❖ Bien definida y equilibrada (en cuanto a funciones).
- ❖ Integralmente orientada a resultados (dinámica).
- ❖ Sencilla; sin sofisticaciones.
- ❖ Que tenga claramente definidas las responsabilidades y los resultados esperados.
- ❖ Con la autoridad y el poder bien compartidos.
- ❖ Con una sana disciplina.

2) *Recursos Humanos Idóneos.*

- ❖ Con un alto grado de “adaptabilidad”: dispuesto al cambio continuo y rápido.
- ❖ Emocionalmente equilibrados (madurez).
- ❖ Forjados y templados en el trabajo.
- ❖ Con un alto grado de responsabilidad.
- ❖ Con un concepto claro del compromiso.
- ❖ Orientados integralmente a generar resultados.
- ❖ Con *visión* del futuro.
- ❖ Con una idea clara del trabajo en equipo.
- ❖ Actuando siempre con un pleno sentido de empresa.

3) *Cultura orientada al cambio*

- ❖ Que propicie un ambiente sano, ausente de conflictos laborales.
- ❖ Donde se respete y apoye a las personas.
- ❖ Donde la satisfacción económica, vaya siempre acorde con los resultados generales de la empresa.
- ❖ Donde la capacitación técnica sea un fuerte apoyo a la operación.
- ❖ Donde la seguridad integral de los trabajadores ocupe un lugar preponderante.
- ❖ Donde la congruencia total sea una preocupación constante.
- ❖ Donde el sentido de “logro” inspire todas las acciones y programas de trabajo.
- ❖ Donde se estimule el trabajo en equipo.

4) *Domnio técnico*

- ❖ En cuanto a la tecnología, ya sea propia o “copiada”.
- ❖ En cuanto al control del “proceso productivo”.
- ❖ En cuanto al “Lay Out” de operación.
- ❖ Diseño siempre actualizado de los productos.

- ❖ Que se utilicen para medir los avances dentro del proceso.
- ❖ Que los tengan en cada puesto y/o función.
- ❖ Que se difundan con claridad, precisión y sencillez.
- ❖ Que sean conocidos, aceptados y asimilados por las personas que lo generan con su trabajo.
- ❖ Que tengan consistencia en el tiempo: que no cambien...
- ❖ Que su interpretación y uso despierten acciones.

8) *Dominio de la operación.*

- ❖ Que se tenga un amplio conocimiento del producto, su aplicación y uso.
- ❖ Que el producto sea visto “Dentro de la Empresa” como satisfactorio de una necesidad de un cliente o consumidor.
- ❖ Que se conozcan lo mejor posible las “Necesidades” del mercado para entender y respetar las especificaciones señaladas.
- ❖ Que el proceso de “manufactura” sea diseñado para producir un “satisfactorio”.
- ❖ Que se tengan “Hojas de Proceso” bien claras, legibles, entendibles... (preparar para esto a los operarios).
- ❖ Que cada persona sepa lo que debe hacer y como hacerlo...
- ❖ Que cada persona, a su nivel, sepa medir lo que hace.
- ❖ Que se tengan bien implantados procedimientos para el control total de calidad.
- ❖ Que se conozcan, se dominen y se utilicen adecuadamente las herramientas básicas de medición (Pareto, Isikawa, Habilidad de máquinas...)
- ❖ Hasta aquí solo he hablado de lo que internamente supone e implica la productividad, sin embargo hay otros factores que son tan importantes como estos y que de su equilibrada conjunción se originaran nuestras estrategias hacia el futuro.

B) FACTORES EXTERNOS

1) Situación económica del entorno.

Las empresas como las personas, existen en un medio ambiente o “entorno” muy concreto, el cual constituye una variable de suma importancia para el “quehacer empresarial”. En el pasado (hasta 1983), el enfoque hacia la productividad se conceptualizaba e interpretaba en forma muy diferente a la actual.

Los factores del entorno económico orientaban nuestra imaginación y creatividad empresarial a “administrar la abundancia”; nuestra atención se centraba enormemente en aprovechar las oportunidades que el “mundo exterior” nos ofrecía para crecer y consolidarnos.

¿Cuáles fueron esos factores del entorno?

❖ *Mercado en franco y acelerado crecimiento.*

Economía activada por las políticas económicas del “desarrollo compartido”, de Luis Echeverría y José López Portillo.

❖ *Subsidios a la industrialización y al crecimiento industrial.*

(Instrumentos económicos crediticios de fomento).

❖ *Fronteras cerradas al mercado “libre” proteccionismo.*

Permisos de Importación, aranceles altos...

❖ *Política de salarios “bajos” en los niveles operativos; controlados por factores políticos, más que económicos...*

❖ *Política Centralista.*

El consumo estaba centralizado en las tres entidades más grandes (desplazamiento de productos).

Consideraciones adicionales:

- ❖ **Todo lo que se fabricaba se vendía.**
- ❖ **La exigencia del mercado era de “volumen”, no de “calidad”.**
- ❖ **La palanca del crecimiento siempre fue el “crédito”.**
- ❖ **“Abundancia” de recursos naturales (petróleo).**
- ❖ **Petróleo como eje del crecimiento económico a escala mundial.**
- ❖ **El dólar, símbolo de la economía mundial, en franco ascenso y consolidación.**
- ❖ **Tasas preferenciales en el mercado internacional del dinero.**

Sin embargo, la crisis que desde 1982 vivimos, nos ha zarandeado; las condiciones del entorno económico han cambiado drásticamente, ya que ahora tenemos:

- ❖ **Un mercado contraído y en franca recesión.**
- ❖ **Deuda externa desproporcionada contra el PIB.**
- ❖ **Escasez de créditos, dinero muy caro.**
- ❖ **El dólar a la baja en el mercado mundial.**
- ❖ **Incertidumbre en el crédito internacional.**
- ❖ **Energéticos bastantes caros.**
- ❖ **Inestabilidad mundial en el valor del petróleo.**
- ❖ **Apertura total de fronteras (Ingreso al GATT).**
- ❖ **Mercado nacional muy exigente en “precio” y servicio.**
- ❖ **Mercado Internacional exigiendo alta competitividad.**
(Márgenes de utilidad castigados; exigencia fuerte sobre la calidad y el servicio).
- ❖ **Y todo esto matizado por una incertidumbre en la situación político-social.**

2) *Situación Político Social.*

Esta es la otra parte que envuelve a las empresas: la sociedad y su gobierno. La primera; empobrecida y con un alto nivel de desempleo, el segundo sosteniendo un "Sistema" que cada día requiere de cambios estructurales y de rumbo.

- ❖ Bajo poder adquisitivo de la gente (bajo consumo).
- ❖ Altos índices de desempleo en el ámbito nacional.
- ❖ Un crecimiento demográfico desproporcionado.
- ❖ Condiciones infrahumanas de un buen sector de la población.
- ❖ Educación escolar baja y de poca calidad.
- ❖ Transmisión en la escala de valores.
- ❖ Educación profesional promedio muy politizada y exageradamente masificada.
- ❖ Una cultura del trabajo bastante empobrecida.

C) **TOMA DE DECISIONES**

Ante este panorama; ¿qué hacer?, ¿Hacia donde voltear nuestra mirada? En donde encontraremos la clave?

Pensemos, reflexionemos, recapacitemos; ya no es posible seguir buscando en el exterior, debemos volcar toda nuestra imaginación, capacidad y talento dentro de nuestras empresas y convencernos de una buena vez y para siempre de que los aumentos de eficiencia, productividad y rentabilidad total vendrán de manera importante por el buen manejo y conjunción de los factores internos (Implicaciones Prácticas) con una fuerte, firme y decidida capacidad de adaptación al entorno.

Solo hace falta decidirnos, pero no es fácil, porque tendremos que aceptar que en condiciones así, tomar decisiones se convierte en un arte, que si lo llegamos a dominar transformaremos nuestra gestión empresarial y administrativa en una auténtica sinfonia.

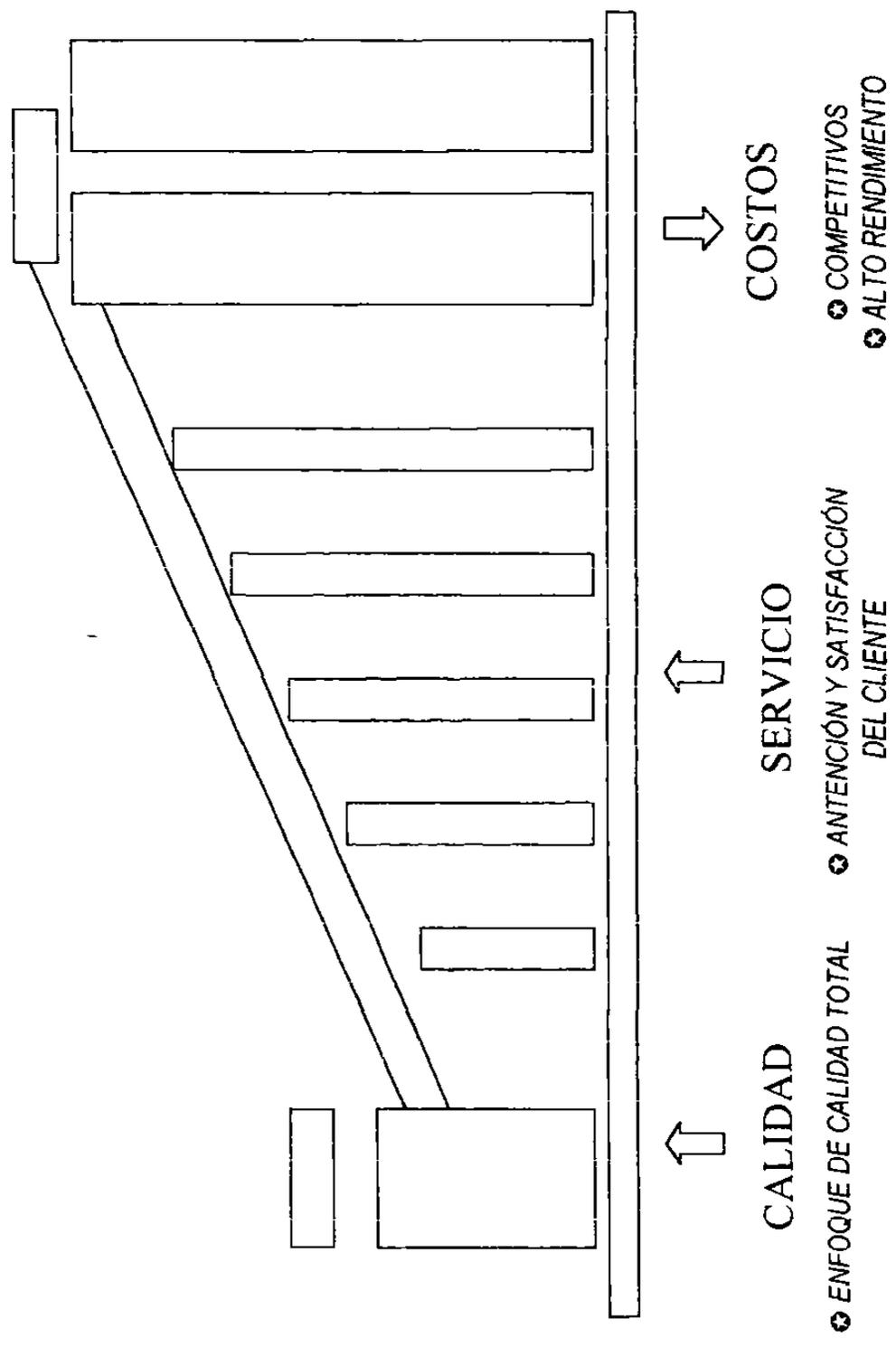
¿Qué se requiere entonces?

- ❖ Tomar plena conciencia de que la empresa como entidad moral es que está llamada a permanecer y trascender en el tiempo, al margen de las personas que en este momento lo integran.
- ❖ Estar profundamente convencidos de que la empresa sin importar el tiempo o el lugar está integrada por personas que con sus cualidades, virtudes y defectos buscan su plena realización y plenitud, incluido en esto su propio trabajo.
- ❖ Aceptar la realidad del entorno y de la propia empresa, con la mayor objetividad, sin apasionamiento, con mucha madurez.
- ❖ Proyectar nuestro futuro con mucho realismo, fijándonos metas y objetivos a lograr, para aplicar en ello todos los recursos disponibles.
- ❖ Tener plena conciencia de los “Riesgos”, pequeños o grandes, que estaremos viviendo en cada momento, en cada decisión.
- ❖ Tener espíritu “combativo” que nos haga fuertes ante los “riesgos”, y que nos temple ante los “problemas”.
- ❖ Tener fuerte “dosis” de humildad, para reconocer que necesitamos de las personas, pero con la reciedumbre del carácter, propia de quien lleva el timón.
- ❖ Tener la firme conciencia de que somos hacedores del futuro y últimos responsables de la consecución de los objetivos.

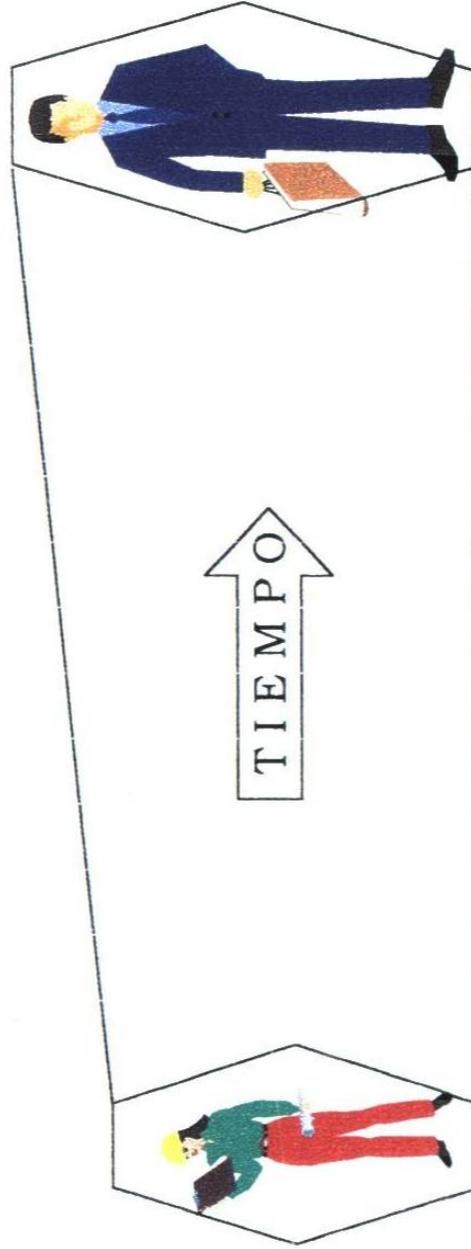
De esta manera todas nuestras decisiones serán:

- ❖ Oportunas
- ❖ Calculadas
- ❖ Objetivas
- ❖ Bien razonadas
- ❖ Frías, no emotivas
- ❖ Justas.

2.5 MODELO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS CEMENTERAS



ASPECTO SOCIAL = RELACIÓN SUPERVISIÓN - TRABAJO



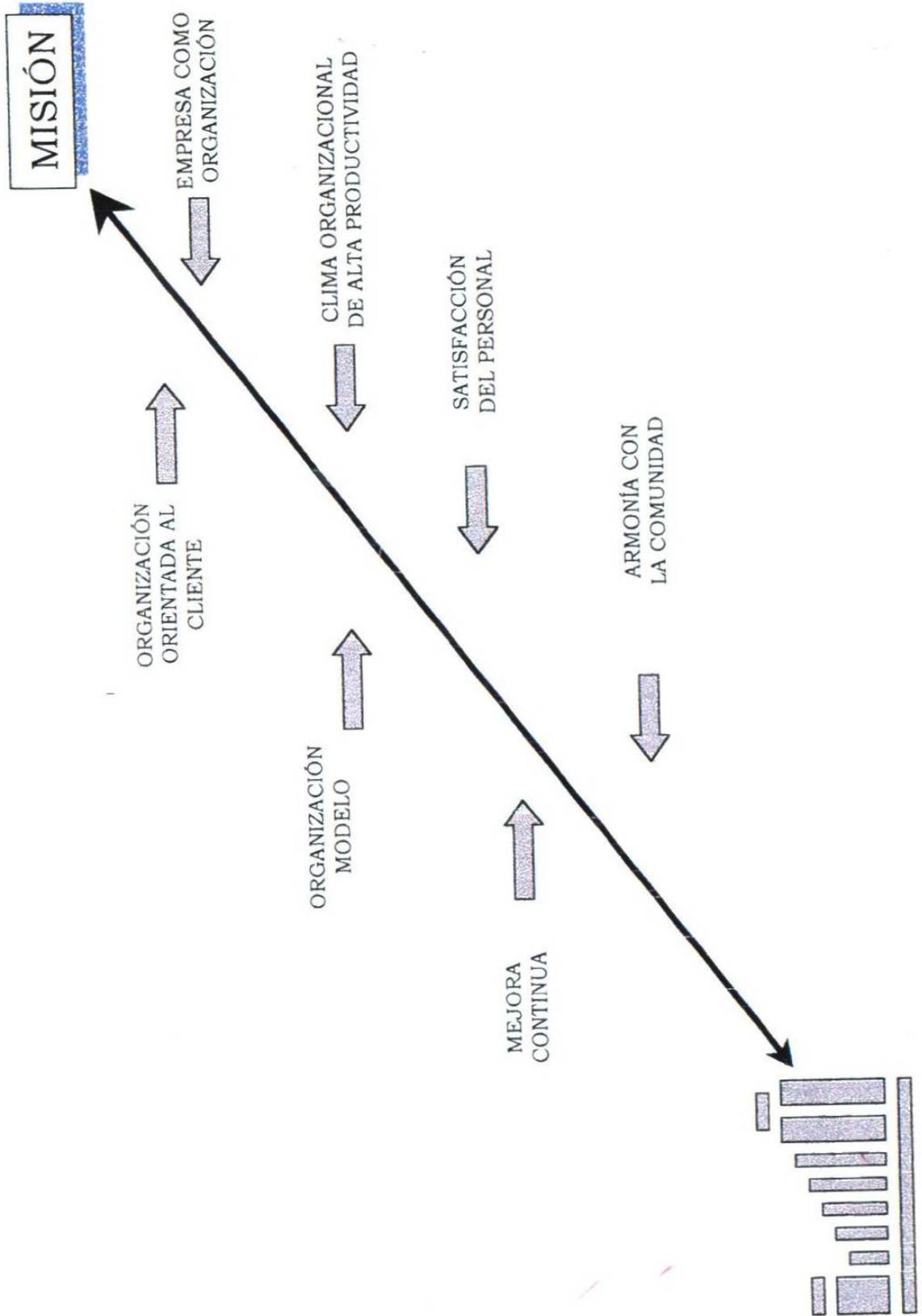
CONTROL

- ❖ SUPERVISORES
- ❖ DECIR "QUE" Y "COMO"
- ❖ TRADICIONAL

COMPROMISO

- ❖ COLABORACIÓN MUTUA
- ❖ DECIR "QUE"
- ❖ ALTA PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO
- ❖ SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

FILOSOFÍA



PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN

COMITÉ DE
DISEÑO
DIRECTORES
GERENTE

DISEÑO
SISTEMA
TÉCNICO

DISEÑO
SISTEMA
SOCIAL

INTEGRACIÓN DEL
SISTEMA DE
TRABAJO

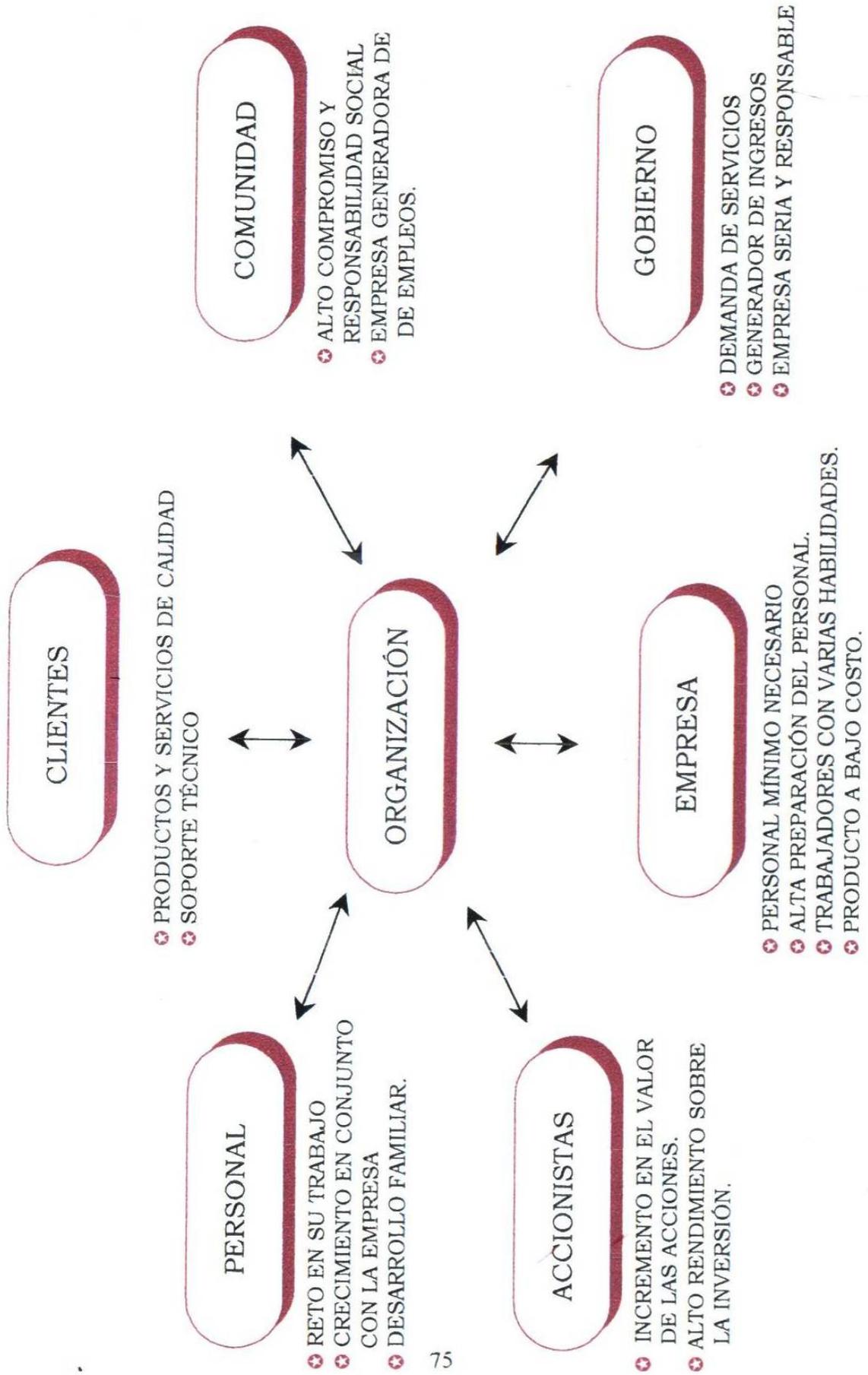
MISIÓN
FILOSOFÍA

- * EXPLORACIÓN PREVIA
- * IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE OPERACIÓN
- * IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS
- * MAPEO DE LAS VARIABLES DE PROCESO
- * IDENTIFICACIÓN DE FRONTERAS
- * ANÁLISIS DE VARIANZAS
- * REDISEÑO DE PROCESOS.

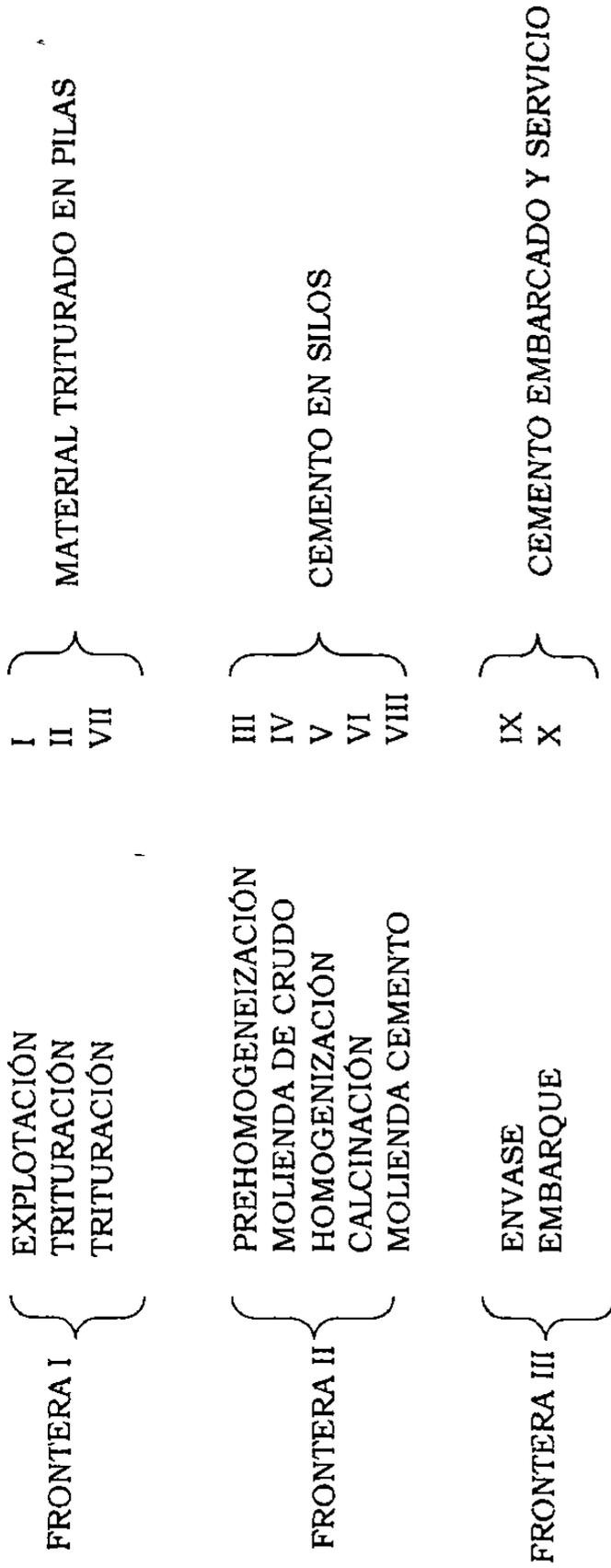
- * ESTRUCTURA DE EQUIPOS DE TRABAJO.
- * IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LAS FRONTERAS
- * RELACIÓN CLIENTE/PROVEEDOR
- * SISTEMA DE MULTIHABILIDADES
- * PLAN DE TRANSICIÓN

- * IMPLEMENTACIÓN
- * ESTRUCTURA DE SOPORTE
- * CATÁLOGO DE PROD. Y SERVICIOS
- * SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN
- * COMITÉS DE APOYO
- * SISTEMA DE PAGO VARIABLE.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA ORGANIZACIÓN

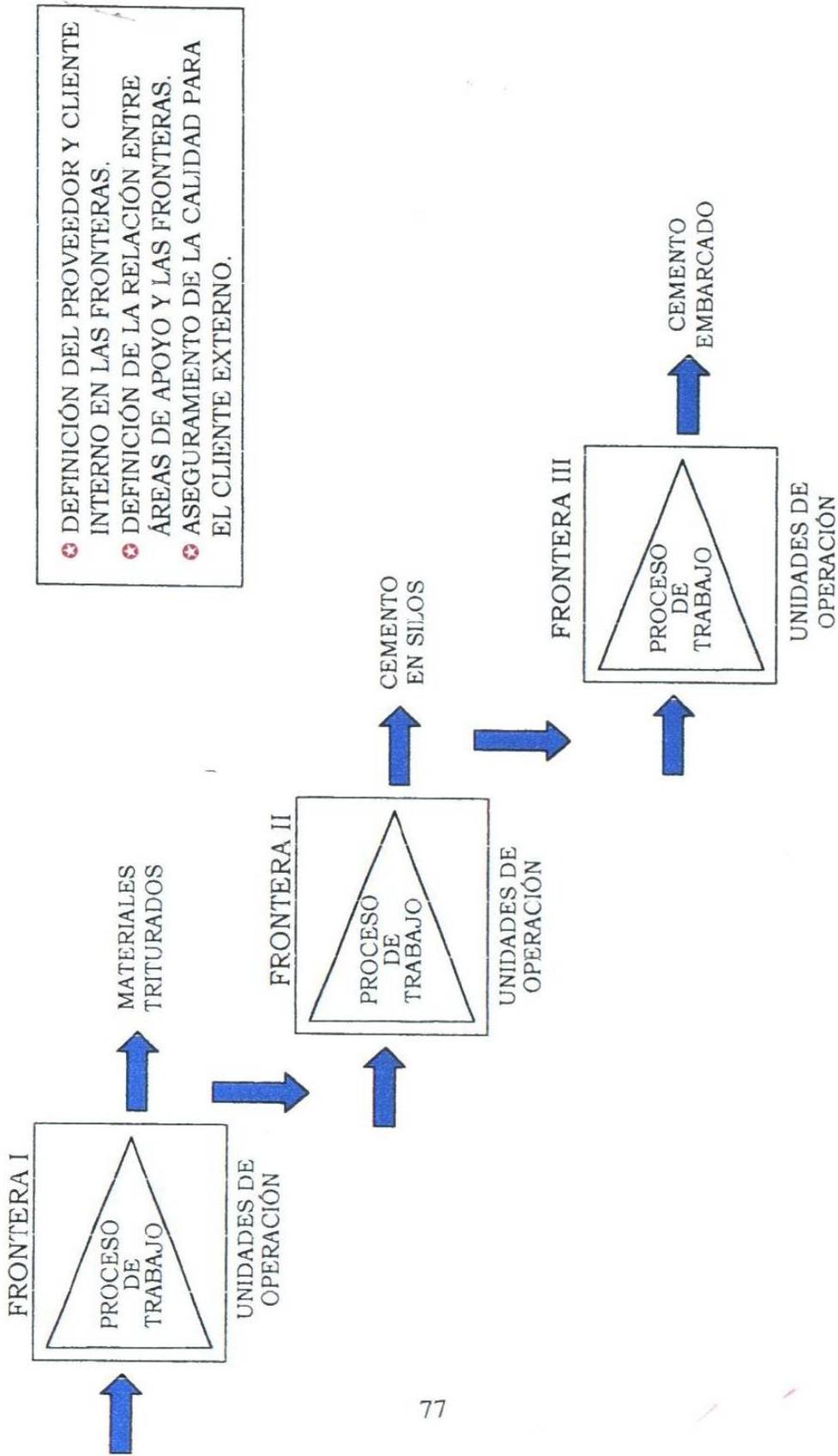


FRONTERAS DEL PROCESO PRODUCTIVO



- ⊛ DETERMINACIÓN DE FRONTERAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO.
- ⊛ CONTROL DE LAS VARIACIONES DENTRO DE LAS FRONTERAS.
- ⊛ CREACIÓN DE UNIDADES AUTORREGULABLES.

RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR



- ❖ DEFINICIÓN DEL PROVEEDOR Y CLIENTE INTERNO EN LAS FRONTERAS.
- ❖ DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE ÁREAS DE APOYO Y LAS FRONTERAS.
- ❖ ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA EL CLIENTE EXTERNO.

ÁREAS DE APOYO
SERVICIOS TÉCNICOS RECURSOS HUMANOS CONTRALORÍA

ESTRUCTURA DE UN EQUIPO DE TRABAJO



TÉCNICO
OPERADOR
FLEXIBLE



TÉCNICO
ELÉCTRICO
INSTRUMENTISTA



TÉCNICO
OPERADOR
FLEXIBLE



TÉCNICO
LABORATORISTA



TÉCNICO
MECÁNICO



TÉCNICO
OPERADOR
FLEXIBLE



TÉCNICO
ELÉCTRICO
INSTRUMENTISTA



TÉCNICO
OPERADOR
FLEXIBLE



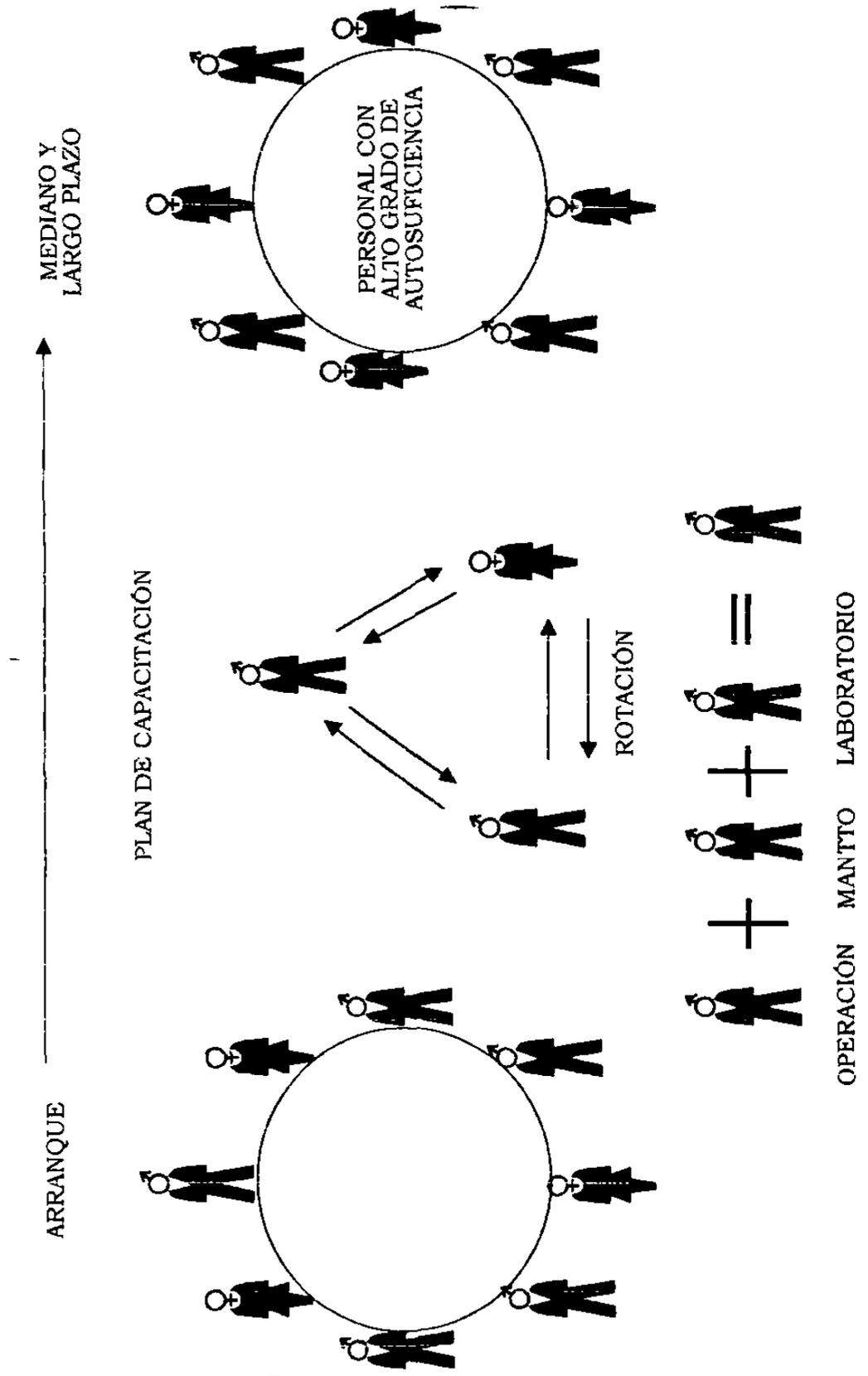
TÉCNICO
MECÁNICO



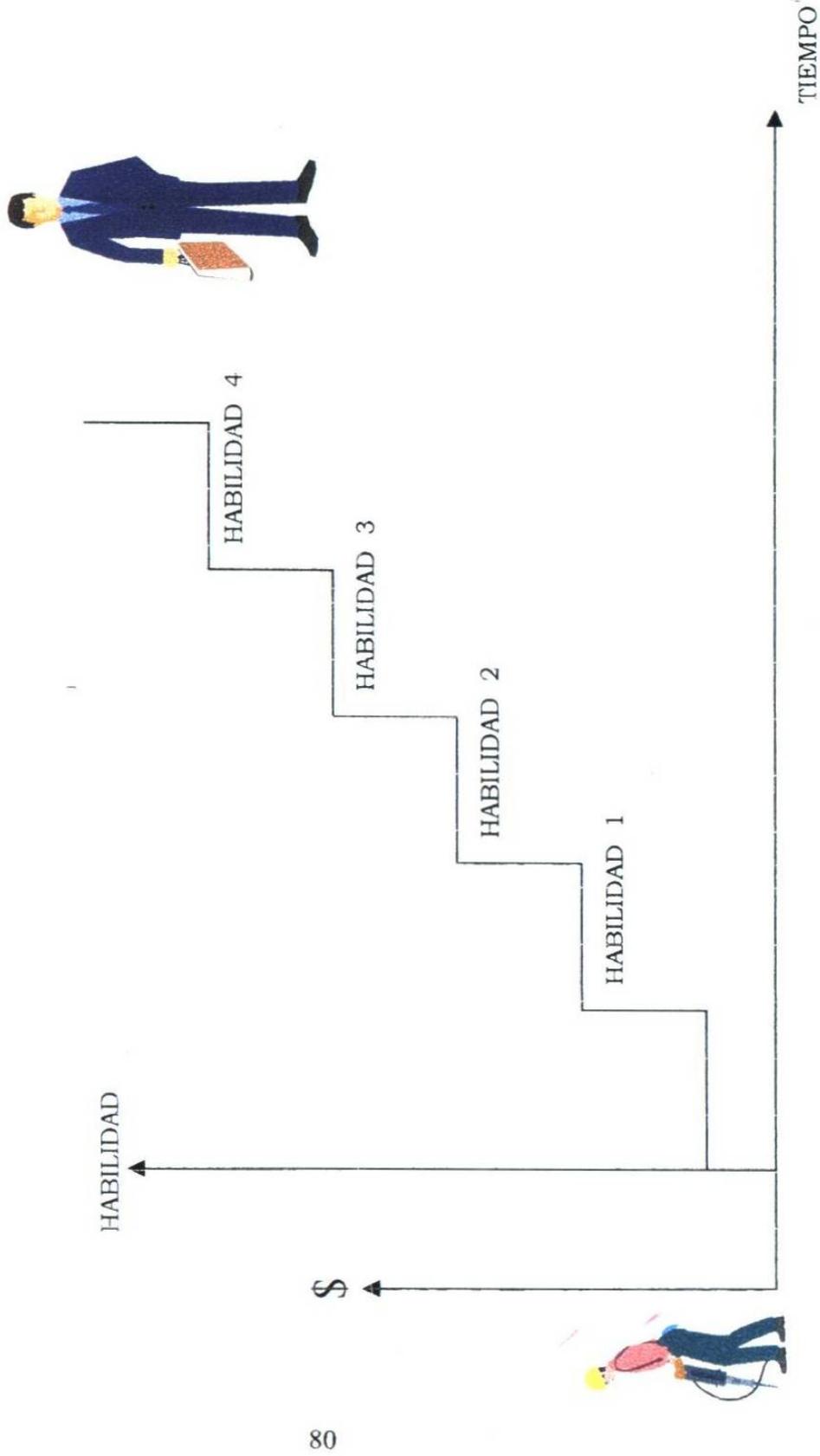
TÉCNICO
OPERADOR
FLEXIBLE

ENFOQUE DE MULTIHABILIDADES

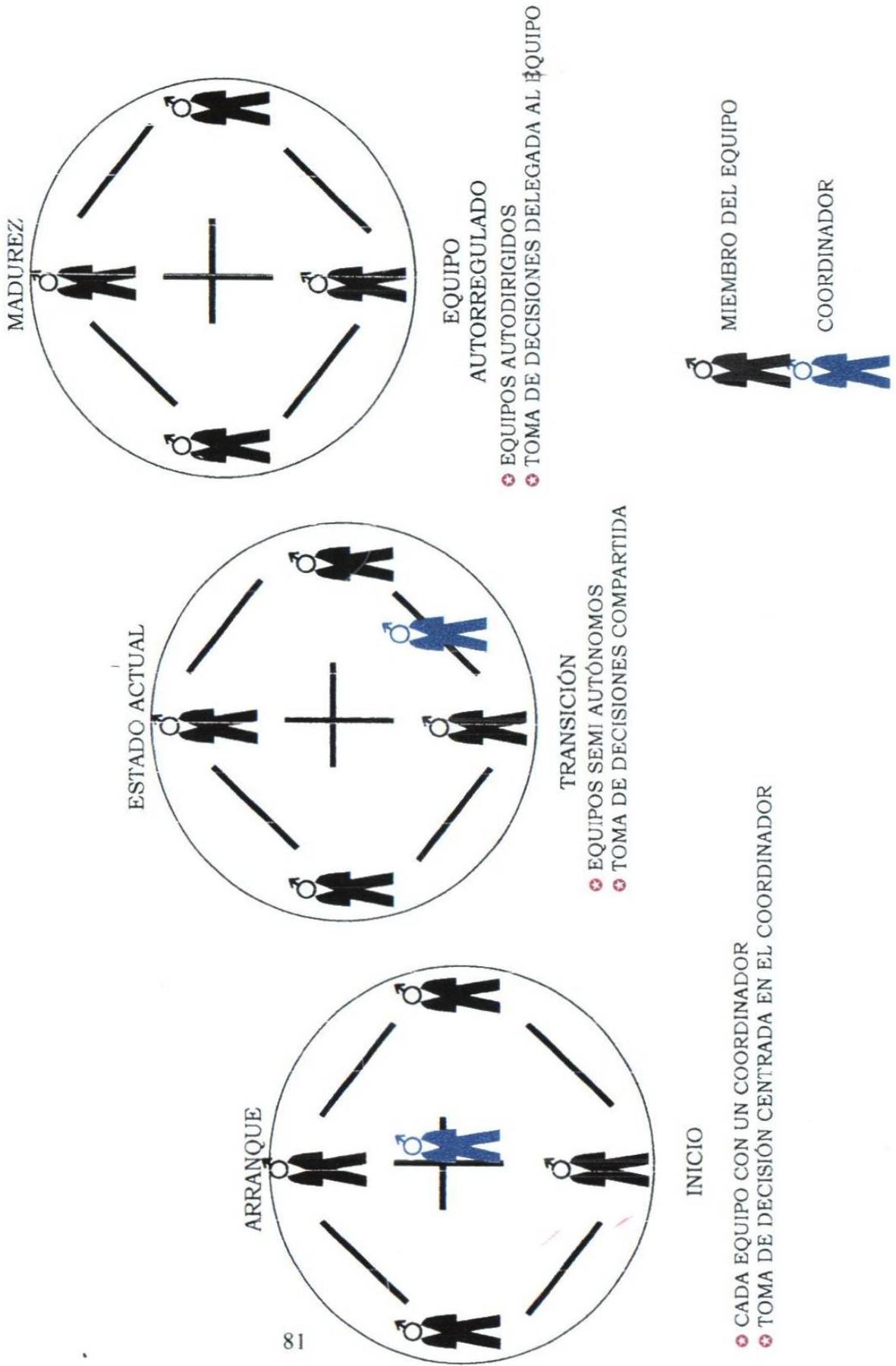
EN FUNCIÓN DE:
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL,
ROTACIÓN DE PUESTOS PARA UNA OPERACIÓN FLEXIBLE
DE TENER LA CAPACIDAD PARA CONTROLAR LA DESVIACIÓN.



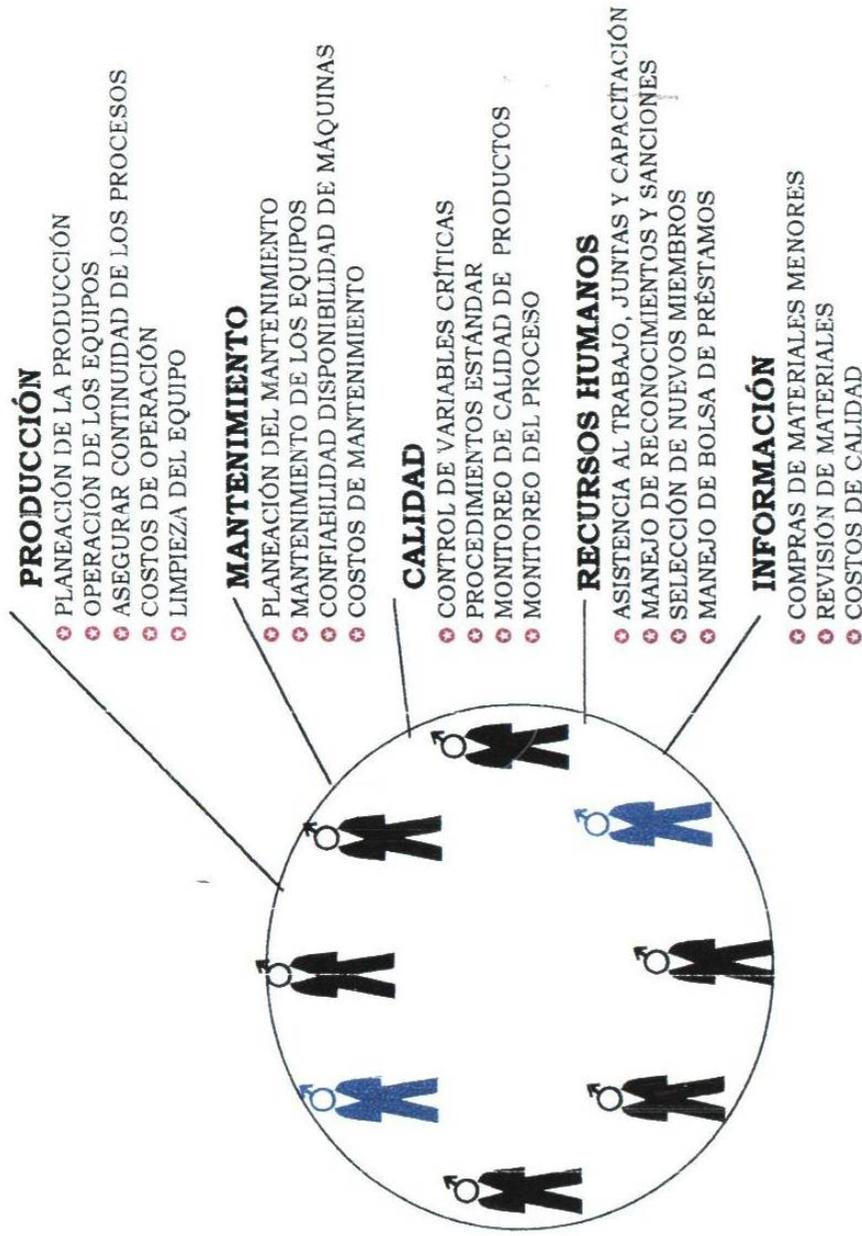
PROGRESIÓN DE HABILIDADES Y ESCALA DE PAGOS



PLAN DE TRANSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO A TRAVÉS DEL TIEMPO



EQUIPOS FACULTADOS



- PRODUCCIÓN**
- ❖ PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
 - ❖ OPERACIÓN DE LOS EQUIPOS
 - ❖ ASEGURAR CONTINUIDAD DE LOS PROCESOS
 - ❖ COSTOS DE OPERACIÓN
 - ❖ LIMPIEZA DEL EQUIPO

- MANTENIMIENTO**
- ❖ PLANEACIÓN DEL MANTENIMIENTO
 - ❖ MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS
 - ❖ CONFIABILIDAD DISPONIBILIDAD DE MÁQUINAS
 - ❖ COSTOS DE MANTENIMIENTO

- CALIDAD**
- ❖ CONTROL DE VARIABLES CRÍTICAS
 - ❖ PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR
 - ❖ MONITOREO DE CALIDAD DE PRODUCTOS
 - ❖ MONITOREO DEL PROCESO

- RECURSOS HUMANOS**
- ❖ ASISTENCIA AL TRABAJO, JUNTAS Y CAPACITACIÓN
 - ❖ MANEJO DE RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES
 - ❖ SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS
 - ❖ MANEJO DE BOLSA DE PRÉSTAMOS

- INFORMACIÓN**
- ❖ COMPRAS DE MATERIALES MENORES
 - ❖ REVISIÓN DE MATERIALES
 - ❖ COSTOS DE CALIDAD

- EQUIPO DE TRABAJO
RESPONSABILIDAD
COMPARTIDA**

- ❖ CANTIDAD A PRODUCIR
- ❖ CALIDAD REQUERIDA
- ❖ CONSERVACIÓN DEL EQUIPO
- ❖ COSTOS DE CALIDAD
- ❖ SEGURIDAD E HIGIENE
- ❖ CONTROL AMBIENTAL
- ❖ RELACIONES INTERNAS
- ❖ RELACIÓN ENTRE EQUIPOS
- ❖ DESARROLLO DE PERSONAL
- ❖ ORDEN Y LIMPIEZA

ÁREAS DE APOYO

RECURSOS HUMANOS

- ❖ RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
- ❖ SERVICIOS AL PERSONAL
- ❖ APOYO LABORAL

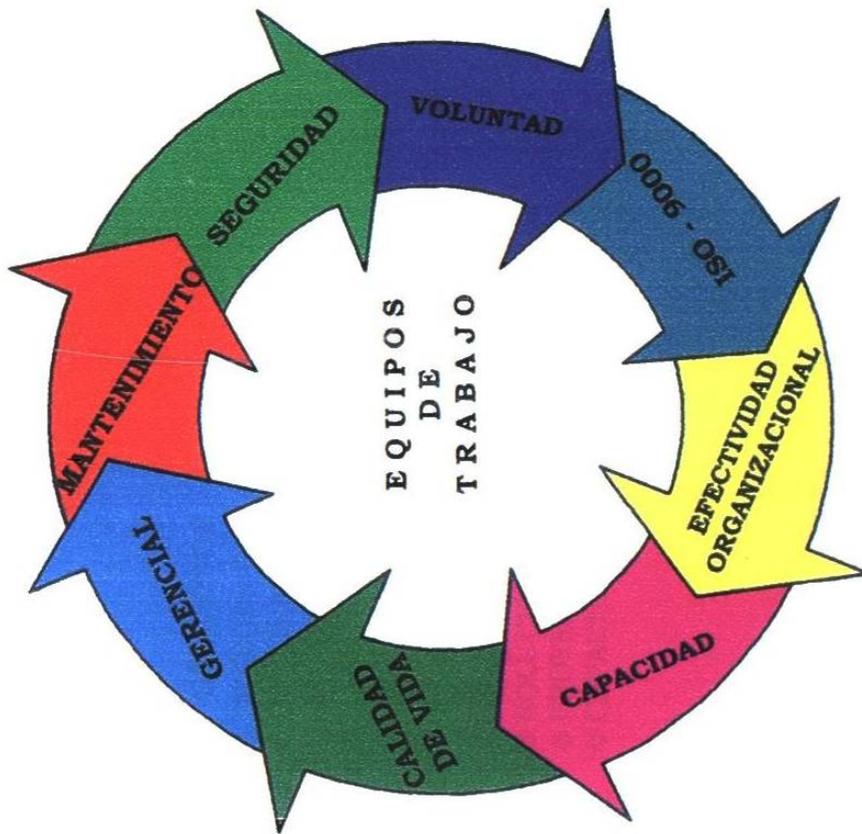
SERVICIOS TÉCNICOS

- ❖ PROYECTOS Y MODIFICACIONES
- ❖ SUMINISTRO DE MATERIALES
- ❖ INFORMACIÓN DE COSTOS

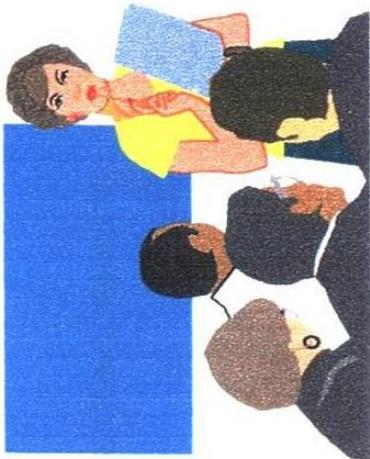
CONTRALORÍA

- ❖ CONTABILIDAD Y PAGOS

COMITÉ DE APOYO A
LOS EQUIPOS DE TRABAJO



JUNTAS DE EQUIPO DE TRABAJO



OBJETIVOS

- ❖ RETROINFORMACIÓN
- ❖ INTEGRACIÓN
- ❖ MANTENIMIENTO OPERACIÓN
- ❖ CAPACITACIÓN
- ❖ RESULTADOS

- ❖ SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ❖ PROYECTOS DE MEJORA
- ❖ CAPACITACIÓN

- ❖ ORIENTACIÓN DE RESULTADOS
- ❖ DIFUSIÓN DE DIRECTRICES

EQUIPOS FORMALES
EQUIPO DE TRABAJO
NATURAL

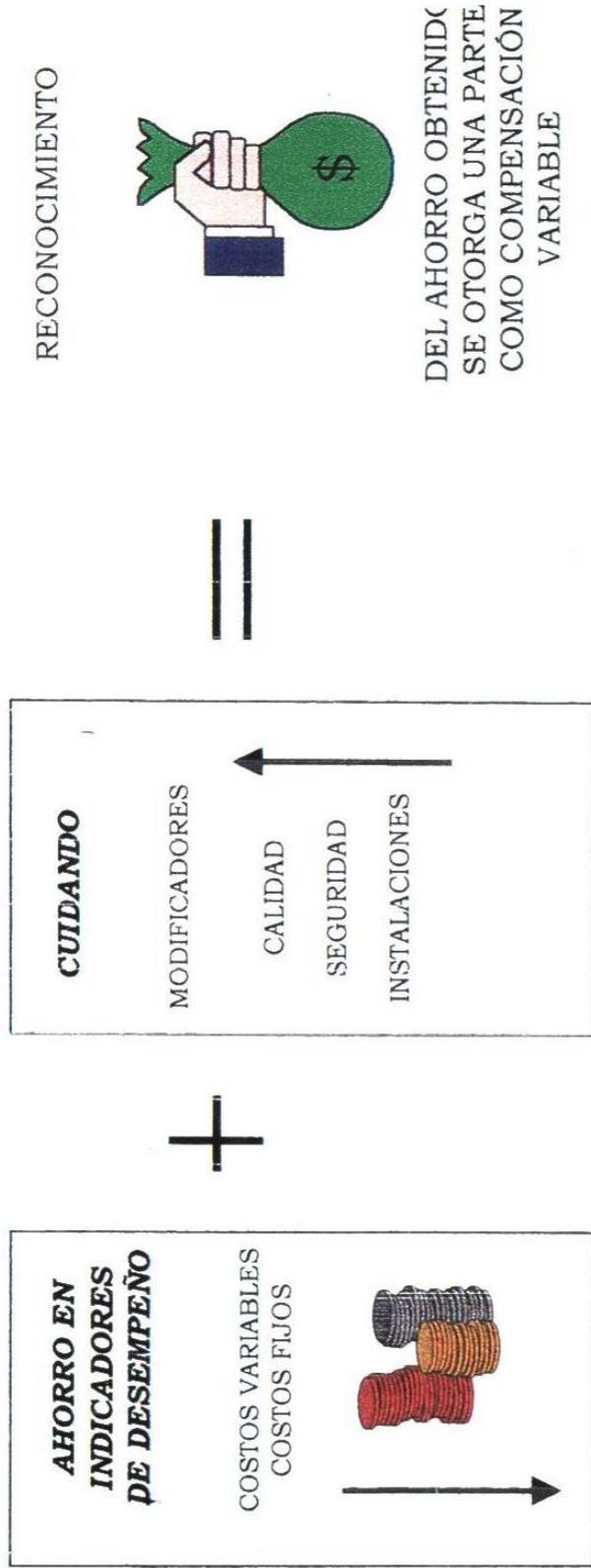
(REUNIONES SEMANALES)

EQUIPOS MATRICIALES
TÉCNICOS DE LA MISMA
HABILIDAD

(REUNIONES POR PROYECTO
DE MEJORA)

**JUNTA MENSUAL DE
RESULTADOS:**
INVITADOS TODO EL
PERSONAL

SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE



- ❖ EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS GENERA UNIDADES DE PARTICIPACIÓN
- ❖ ANTICIPOS DEL AHORRO ESTIMADO
- ❖ A FIN DE AÑO SE DETERMINA EL AHORRO REAL.

PROGRESIÓN DE CAMBIOS DE HABILIDADES

DESARROLLO
POR
HABILIDADES

