

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**PROGRAMA DE TITULACIÓN PARA EGRESADOS PLAN 1979**  
**UNIDAD AJUSCO**  
**OPCION: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

✓ Re conversión industrial, capacitación y  
reproducción ideológica



Tesis presentada para obtener el título de Licenciado en Sociología de la  
Educación

Autor: Marco Antonio Cadena Castelán  
Directora de Tesis: Ma. de los Ángeles Valdivia Dounce

Ajusco, México, Octubre 1996

*A Mariana que es como el día  
que nace.*

*A Marcos Horacio que aún lejos  
está junto a mi.*

*Para Adriana de quién todo  
tengo.*

## **Agradecimientos**

*A Angeles Valdivia por su guía y apoyo para concluir este largo viaje.*

*A la "Yayita" y a Toño Herrera que no les alcanzó la vida para mirar este arribo a puerto.*

*A Dn. Alfredo Solloa modelo e impulsor del principio de este viaje.*

# ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| <b>PRESENTACIÓN</b>   | 2   |
| <b>I.- LA EXPERIENCIA RECUPERADA</b>  | 5   |
| <b>1. LA EMPRESA</b>  | 6   |
| 1.1. Historia mínima  | 6   |
| 1.2. Algunas Cifras.  | 8   |
| 1.3. Expectativas Inmediatas  | 9   |
| 1.4. Primera problematización   | 9   |
| <b>2. EL CONSULTOR</b>  | 12  |
| 2.1. Sobre el advenimiento de una práctica  | 13  |
| <b>3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>  | 15  |
| 3.1. ¿Por qué llamar a un "experto"?  | 15  |
| 3.2. Lectura de la demanda  | 16  |
| 3.3. El contexto del llamado  | 17  |
| <b>4. PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACION Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</b>  | 19  |
| <b>5. REPORTE DE AVANCE DE PROGRAMA</b>   | 28  |
| <b>II.- ALGUNAS LÍNEAS DE EXPLICACIÓN</b>   | 37  |
| <b>1. TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA PRODUCTIVA</b>  | 38  |
| <b>2. LA CALIDAD - PRODUCTIVIDAD</b>  | 41  |
| <b>3. CAPITAL HUMANO</b>  | 49  |
| 3.1. Reparición del concepto  | 49  |
| 3.2. Críticas al concepto de capital humano   | 52  |
| 3.3. Un matiz para la capacitación  | 53  |
| <b>4. NUEVA CULTURA LABORAL.</b>  | 54  |
| 4.1. La larga marcha del concepto.  | 54  |
| 4.2. Antecedentes inmediatos  | 55  |
| 4.3. Principios de la nueva cultura laboral   | 66  |
| 4.4. Consideraciones en materia de nueva cultura laboral, revaloración del trabajo y capacitación                   | 72  |
| <b>III CONCLUSIONES</b>   | 83  |
| <b>ANEXO: Cuadros resumen y detallados de opiniones que expresan limitantes para el mejoramiento de la calidad.</b> | 85  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | 100 |

---

## **PRESENTACIÓN**

Desde el inicio de la década de los setentas, en el mundo, se dieron síntomas de crisis estructural de la economía, de la forma predominante del Estado y de los pactos sociales que caracterizaron el periodo posterior a la posguerra. En países como el nuestro, los signos de la crisis también se presentaron. La crisis y lo que más tarde serían los cambios estructurales derivados de esa se marcaron de manera determinante de acuerdo a los distintos diagnósticos que para explicar las causas de la crisis se formularon. En los inicios de los años setentas la recuperación se buscó a través de incrementos en el gasto público. Durante la segunda mitad de esa década la crisis se atribuyó a los déficit fiscales y la solución emprendida fué la retirada del Estado de la inversión productiva. Hacia los años ochentas toma forma otra explicación que plantea que la crisis es de productividad y de calidad en un contexto de mercados con nuevas características y mayormente competidos. Se pasó entonces del nivel de las preocupaciones macroeconómicas a los laberínticos terrenos de los procesos de trabajo y las relaciones laborales. Estos fueron también los años del debate sobre la flexibilización del trabajo y la discusión de si la crisis tenía su origen más profundo en la rigidez de las relaciones sociales establecidas dentro de los procesos productivos.

A raíz de la reestructuración actual parece producirse también un redescubrimiento del proceso de trabajo como un campo de poder. El capital para cumplir su función de valorización, tiene que dominar al trabajo, así, la dominación económica no se entiende sin dominación política dentro de las relaciones sociales de producción. En este contexto se reeditan dos perspectivas sobre esas relaciones: la que hace hincapié en las tecnologías duras (maquinaria y equipo) y la que plantearía la crisis de las formas coercitivas en la organización del trabajo proponiendo como alternativa un nuevo pacto social entre trabajadores, sindicatos y empresarios; una nueva cultura laboral de compromiso con la productividad y la calidad.

---

Tal planteamiento recuerda lo que Fourier ya sabía en el siglo XIX; que no se levanta una sociedad ni se genera cohesión sobre la base de la sola compulsión.

Para fundamentar la sociedad del trabajo, en las particularidades de esa misma relación social, hay que producir los principios que lo hagan menos una forma de castigo, y convertirlo en atractivo para dar continuidad a un determinado orden productivo, un orden regulado por la lógica del plusvalor.

La experiencia de intervención en la Empacadora Búfalo ocurrida justo al final de los años ochentas y al inicio de los noventas, me permitió mirar con mayor claridad el conjunto de líneas antes citadas que se prefiguraban ya en el horizonte social y tomaban cuerpo en la empresa. La demanda de intervención para implantar un programa de calidad-productividad reconvirtiendo principalmente las relaciones de trabajo me permitió problematizar mi quehacer y revisar las estructuras de poder y autoridad indisociables de la acción educativa que representan la consultoría y la capacitación al interior de las empresas.

La reflexión sobre la intervención que ahora se presenta se compone de tres capítulos: En el primero de ellos se describe la experiencia de intervención ubicando en líneas generales el tamaño, la actividad de la empresa, un breve recorrido por su historia, los problemas a los que la enfrentaba la apertura comercial y las principales acciones que realizaban para mantenerse en el mercado.

En el mismo capítulo se aborda el rol de consultor-capacitador presentándolo como un nuevo campo profesional en construcción, amenazado por las depositaciones y ansiedades de la demanda y por la soledad y la falta de interlocución.

---

En el segundo capítulo se intenta explicar la experiencia de intervención desde tres grandes líneas: el significado social que tiene la búsqueda de la calidad y la productividad en las empresas con la consecuente transformación de las relaciones laborales y la subjetividad con la que las permea. Se revisa también la reaparición y nueva naturalización del concepto de Capital Humano, que parece encontrar en la revalorización que se hace del trabajo y del trabajador un espacio para su nuevo desarrollo. Este capítulo también aborda la génesis y características de la llamada Nueva Cultura Laboral en la que finalmente parecen resumirse los deseos de armonía que permitirán al capital adecuar la fuerza de trabajo a sus objetivos de valorización, acumulación y reproducción, finalmente en este apartado se revisa la importancia que en todas las líneas anteriores se dá a la capacitación en el trabajo como vía suave para introducir y acelerar los procesos de transformación de actitudes y valores vigentes dentro del proceso de producción.

Por último, en el tercero de los capítulos se muestran de manera puntual las conclusiones a las que me permitió arribar este proceso.

El trabajo que aquí se presenta ha resultado para el autor un estímulo tanto temático como metodológico para avanzar en el conocimiento y explicación de las características que ha tenido y tiene el quehacer de un capacitador en la constitución del orden productivo. Es por lo tanto un poco crónica, otro poco testimonio, pero es sobre todo búsqueda de una identidad profesional no concluida. Con este trabajo he querido rescatar parte de lo vivido. Ojalá resulte útil para otros.

Noviembre de 1996

---

## **I.- LA EXPERIENCIA RECUPERADA**



---

## **1. LA EMPRESA**

### **1.1. Historia mínima**

La empresa en la que se realizó la experiencia que a continuación se expone, puede ser descrita en líneas generales como una factoría industrial ubicada en la rama de alimentos; por el número de personal empleado, se considera una empresa grande y en la fecha de la intervención el asiento principal de la actividad se encontraba instalada en una pequeña zona industrial de la delegación Miguel Hidalgo de la Cd. de México.

Empacadora Búfalo es una empresa de larga data ya que su fundación se remonta al 15 de marzo del año 1933, hasta la fecha de la intervención (1989) aunque con diversas administraciones, la composición accionarla correspondía a familias de nacionalidad mexicana; en los sucesivos consejos de administración estuvieron empresarios de apellidos "destacados" como los De la Chica, Guajardo, Robaina, Martínez Gallardo, Carbonel, y finalmente los Prieto López.

En términos productivos la empresa pasó de elaborar pastas y galletas en los años treinta a la elaboración de frutas en almíbar, encurtidos, salsas picantes, sangrita, frijoles con carne y mondongo a la veracruzana en los años cuarenta; en la década de los cincuenta la empresa cuenta ya con una marca y un producto que le dan el liderazgo del mercado en su ramo: la salsa picante Búfalo.

De esa fecha en adelante la empresa reorientó sus líneas de producción para alcanzar liderazgos en cerezas, aceitunas y salsa catsup.

---

"Durante esa época, con el deseo de eliminar intermediarios y mejorar la calidad de los chiles secos *-materia fundamental con la que se elaboran las salsas-*, abrimos nuestra planta en Aguascalientes (*Empacadora Dragón*) sobre un terreno de veinte mil metros cuadrados, en ésta además de preparar el chile seco se elaboran chiles chipotles y se preparan aceitunas rellenas y cebollitas que requieren de mucha mano de obra; abundante en esa zona del país." (*Empacadora Búfalo, 1989:2*)

Para 1989, año de inicio de la intervención, la empresa había conseguido establecer un centro de distribución en Guadalajara y negociaba la instalación de otros en Villahermosa y Monterrey, además de iniciar la instalación de la que será la planta beneficiadora de aceitunas más grande del país ubicada en Ensenada, Baja California lugar de producción de una parte importante de ese fruto, que además de surtir al mercado interno mexicano coloca a la empresa en condiciones de exportar aceitunas al mercado Norteamericano, las que se sumarían a las exportaciones de salsas picantes (*Hot Sauce*).

---

## **1.2. Algunas Cifras.<sup>1</sup>**

Cabe destacar que el nivel de producción que ha alcanzado esta empaedora, la coloca en uno de los primeros 15 lugares entre las empaedoras nacionales, manejando anualmente - en 1989 - cerca de un millón y medio de cajas de productos terminados, un volumen de 8 millones de kilos de productos procesados envasados en cerca de 25 millones de frascos y botellas y 3 millones de latas renglón en el que apenas empieza a incursionarse.

El procesamiento anual de más de 700 toneladas de aceitunas ha obligado en los últimos ejercicios a recurrir a la importación de dicho producto ante la deficiente producción nacional. Esto sucede también con las alcaparras y las cerezas que se importan en su totalidad.

A través de la filial en Aguascalientes Empaedora Dragón se procesan anualmente alrededor de 600 toneladas de chiles, para lo cual se requieren más de 7 millones de kilos de chile fresco producido en las zonas de Aguascalientes y Zacatecas.

Las salsas Búfalo consumen cantidades muy importantes de sal, azúcar, vinagre, jitomate y otros muchos productos que en forma indirecta generan un gran volumen de ocupación de mano de obra en el campo mexicano.

---

<sup>1</sup> Para estas cifras véase: Empaedora, Búfalo, Historia de la empresa. Documento inédito, México, Archivo del Presidente de la Compañía, 1989.

---

"La empresa que hace más de 50 años empezó con 8 empleados y 10 obreros, ocupa actualmente a más de 300 personas en forma directa en sus plantas del Distrito Federal, Aguascalientes y Baja California, así como en su depósito de la ciudad de Guadalajara.", (*Empacadora Búfalo*, 1989:3)

### **1.3. Expectativas Inmediatas**

*La Situación descrita, según los propios directivos, exige una modernización, para lo cual hay planes muy ambiciosos de reconversión.*

"Informatizar los sistemas administrativos, ampliar las exportaciones a países Europeos, Orientales y Latinoamericanos; abrir una nueva línea de pasta de tomate que permita elevar la calidad de las salsas homogeneizando color y sabor de los productos y avanzar en la instalación de la planta en Baja California; a la vez que adquirir equipos nuevos para la producción convertirán a Empacadora Búfalo en una gran empresa en un mediano plazo". (*Empacadora Búfalo*, 1989:4)

### **1.4. Primera problematización**

"El 24 de agosto de 1986, México quedó inscrito como el nonagésimo segundo miembro del **GATT**" (*Torres y Falk*, 1989:7) siglas en inglés del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio con esto el gobierno mexicano dio un paso más en el llamado cambio estructural y marcó una nueva orientación de apertura y crecimiento del comercio exterior, en agudo contraste con su anterior política de sustitución de importaciones.

---

En 1987 y 1988, bajo la presidencia de Miguel de la Madrid Hurtado, el Gobierno Mexicano aceleró la liberación de importaciones y redujo los aranceles de muchos productos; estableció cuotas para algunos productos intermedios de consumo, y se adhirió a los códigos del GATT en cuestión de permisos, valoración aduanera y subsidios. También se redujo el requisito de licencias de importación. Carlos Salinas de Gortari sucesor de De la Madrid y uno de los principales arquitectos de estos nuevos programas económicos se comprometió a efectuar más liberalizaciones y reducciones a partir de 1989. Gobierno y empresas empezaban a enfrentar el reto de la transición hacia una economía abierta.

Pese al panorama halagüeño que sus directivos formulaban, Búfalo en 1989, a solo tres años del ingreso de México al GATT, experimentaba ya los embates de empresas de otras nacionalidades, además de las empresas nativas, que le disputaban, el mercado nacional, especialmente en aceitunas, cerezas y alcaparras. Para esta fecha, el consumidor nacional encontraba en los anaqueles de la gran mayoría de las tiendas de autoservicio: aceitunas, cereza y alcaparras, producidas y envasadas en España, a precios semejantes a los que ofrecía la empresa que estudiamos, pero producidos estos con el prestigio y la calidad de un país con mayor experiencia en el cultivo y procesamiento de tales productos.

---

Ante esa circunstancia los directivos de la empresa decidieron:

- 1.- Por vez primera en su historia, emprender una agresiva campaña publicitaria que los reposicionara como líderes en el mercado nacional.
- 2.- Emprender un programa de asistencia a ferias internacionales con objetivo de promover la exportación de sus productos a mercados distintos del Norteamericano.
- 3.- Modernizar sus procedimientos de administración y
- 4.- Reconvertir sus procesos productivos.

Según Jesús Silva Herzog, ex Secretario de Hacienda del gobierno mexicano:

*"Es posible que nos esté pasando con la apertura lo que nos pasó con el proteccionismo: ha sido demasiado generalizada: no ha habido un criterio estricto de selectividad: ha sido excesiva. Ahora somos una de las economías más abiertas del mundo y en contraposición con lo prolongado del proteccionismo ha sido demasiado rápida, de tal suerte que creo que se nos ha pasado la mano". (Granados, 1990:16)*

La apertura vino a ser para esta empresa un elemento revelador de ineficiencias toleradas por las anteriores condiciones del mercado, pero insostenibles en las nuevas circunstancias que revolucionaban la productividad general.

---

## 2. EL CONSULTOR

En la llamada modernización, el trabajo juega un papel protagónico. En la quiebra y sustitución del modelo Taylorista de producción, la capacitación tiene a su cargo, entre otras cosas, la generación de administradores y trabajadores con nuevas actitudes y el desarrollo de los conocimientos y habilidades que los nuevos procesos de trabajo requieren. De la capacitación, en la reconversión, se espera que contribuya a la transformación de las características culturales y organizativas de las empresas para restablecer, cuando se han perdido, o instaurar cuando no se tenían, condiciones de productividad que permitan la obtención de tasas de ganancia que posibiliten la permanencia de la empresa en el mercado, en condiciones de competitividad.

Con una expectativa como ésta, aunque no explicitada en estos términos, se constituyó la demanda de intervención que la empresa formulaba.

Desde la Ley Federal del Trabajo, el capacitador es: "La persona física o moral autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento, una vez que ha comprobado, a juicio de la autoridad; su preparación profesional, su conocimiento bastante (sic) sobre los procedimientos tecnológicos de la rama o actividad en la que pretende capacitar, y no estar ligado con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso".(Cavazos, 1986:211)

Desde otras disciplinas sociales se miran como: "Un docente que trabaja bajo la presión de tener que capacitar adultos para incorporarlos a la producción y a la supervivencia económica" (Prado, 1984:202,203). Morfin confiesa: He sido consultor en procesos humanos y siempre se me ha dificultado explicar lo que hago (Morfin, 1943:7). Según Jean Bertrand Pontalis, como psicólogos aplicados, "... un poco samaritanos, un poco pedagogos y otro poco hechiceros.... ignoran de hecho lo que son". (Pontalis, 1971:61) Para otros serán:prácticos de la educación, managers del alma o funcionarios del consenso.

---

## **2.1. Sobre el advenimiento de una práctica**

La eficiencia de una empresa depende, cada vez más, de la capacidad de organizar racionalmente a los seres humanos que trabajan en ella, así las nuevas expectativas creadas alrededor de la dimensión humana en el trabajo, junto con la introducción de nuevas tecnologías productivas y administrativas, aunadas al nuevo entorno de competencia, han generado la necesidad de incorporar nuevas perspectivas a las tareas ligadas con la dirección.

Durante los últimos cincuenta años, fue indispensable integrar al quehacer industrial especialistas que proveyeran, en primer lugar, de tecnologías de producción, luego de nuevas prácticas administrativas y finalmente métodos aptos para resolver nuevos y viejos problemas vinculados con los llamados, no sin discusión, "recursos humanos".

En relación con esto último. (*John Holloway 1994:160*) considera que "El capital depende de la subordinación del trabajo, un trabajo que de por sí es insubordinado" y que se expresa no tanto como conflicto abierto, sino más bien como contradicción interna que exige al capital aumentar sus costos para mantener y desarrollar la explotación.

Las organizaciones se hacían más y más complejas, sus responsables, insensiblemente comenzaron a entreverlas como objetos sólo parcialmente conocidos y a demandar el apoyo de "expertos" que contribuyeran a la solución de problemas emergentes o a la anticipación de éstos; se daba así el nacimiento de una "nueva profesión" sin delimitaciones precisas.



---

Como nueva profesión, la que nos ocupa ¿*capacitador, consultor, operador, experto, etc.*?, se constituyó a partir de conocimientos existentes que tomó prestados de otras disciplinas. Nos hallamos frente a un nuevo rol ocupacional, una profesión en proceso de constituirse, pero que perfila ya como requerimientos básicos, además de los estrictamente legales, los siguientes, que por ahora no ofrecen la vía académica formal: Más especialmente que otras, esta actividad requiere la internalización de actitudes que faciliten el cambio, ya que según Morfin (1993:26) "... Todo consultor busca el cambio de una situación a otra", requiere también un vasto y continuado trabajo consigo mismo que le permita facilitar experiencias grupales y comprender su implicación y sus propios rasgos neuróticos, además del dominio primordial de las técnicas psicológicas y sociológicas de la intervención para el análisis y el diagnóstico organizacional; se precisa también una perfecta comprensión y un manejo seguro tanto de las diversas áreas funcionales de la organización en la que se produzca la intervención como de las principales tecnologías de gestión.

En general la formación de éste *-capacitador, consultor, operador, experto-* se produce hoy de una manera que Suárez (1978:88), llamaría "*artesanal prolongada*", obtenida en largos periodos de tiempo, con precarios grados de abstracción, sistematización, formalización e integración interdisciplinaria, al lado de otros profesionales; en continuo diálogo con la realidad cuya conceptualización brinda material apto para elaborar la teoría en forma paralela con el proceso de aprendizaje e intentando reinscribir conocimientos específicos de otras ciencias en el marco de las intervenciones que realiza. El capacitador es alguien que proviene de alguna formación académica y que aprende luego algunas de las restantes constituyendo un campo en el cual convergen varias disciplinas, pero en el que los resultados deben trabajar en forma integrada.

---

"En el funcionamiento de las organizaciones coexisten dimensiones de orden económico, político, social, antropológico y administrativo. Las dimensiones coexisten, interaccionan, pero también presentan sus propias leyes de regularidad. El comportamiento organizacional solo será inteligible en su integralidad, totalizando el conjunto de estas dimensiones" (Etkin, 1989:29). Por tanto, es necesaria una epistemología de las organizaciones que contemple la explicación de múltiples dominios, no siempre armónicamente integrados. Una "epistemología convergente que según Enrique Pichon permita un abordaje pluridimensional del objeto en situación. Una interciencia con una metodología interdisciplinaria, la que funcionando como una unidad operacional permite un enriquecimiento de la comprensión del objeto de conocimiento".(Pichon, 1980:12)

En suma el capacitador - consultor - operador - experto, es un sujeto que, parcialmente enmarcado en lineamientos legales, ha desarrollado a partir de una formación básica, un perfil en el que confluyen rasgos de una formación tanto psicológica como sociológica y una buena base de conocimientos administrativos que "le permiten desarrollar e intervenir en las organizaciones desde una visión interdisciplinaria, de amplia racionalidad, aceptando la complejidad de esas". (Arellano, 1994:5).

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

#### **3.1. ¿Por qué llamar a un "experto"?**

La demanda de un "experto" responde generalmente a un estado de desequilibrio advertido por el demandante. Es decir, el "experto" es comúnmente requerido en una situación considerada crítica por un actor más o menos consciente de la misma pero con la clara percepción de que su auto-suficiencia ha fracasado. Son contados los casos en que la demanda responde a una anticipación de las situaciones en conflicto. De modo harto habitual, el operador organizacional es llamado como médico de urgencia. Las preguntas *¿qué nos pasa?*, *¿qué podemos hacer?* encubren montos de angustia que pueden devenir insoportables y de alto riesgo.

---

Por otra parte, la intervención del "experto" produce dentro del campo socio-organizacional de la demanda una inevitable movilización de situaciones enquistadas.

De este modo, la intervención es vivida también como una acción provocativa. Moviliza e incita, excita e irrita; pone al desnudo lo que está oculto; desmitifica, rompe viejos estándares; pone de manifiesto el vacío de lugares aparentemente llenos, aunque no resuelva las contradicciones estructurales que dan fondo a la intervención.

### **3.2. Lectura de la demanda**

Los años ochentas manifestaron claramente la crisis de productividad que las empresas arrastraban desde los años sesentas. Los cambios en la economía mundial ocurridos en esos años condujeron a una situación de mercado y competencia radicalmente diferente para la mayoría de las empresas mexicanas.

Con un mercado internacional y local en contracción, la competencia más que nunca empezó a darse a partir de la productividad y a pensar ésta como resultado de la calidad.

En la búsqueda por recuperar un mercado cada vez más concurrido por la competencia internacional, en 1989 Búfalo emprendió un conjunto de acciones que los reposicionaran en el mercado nacional y que les permitieran aumentar y diversificar sus exportaciones.

---

### **3.3. El contexto del llamado**

En este sentido la empresa encargó por vez primera en su larga historia una campaña publicitaria en radio y televisión, así como la colocación de anuncios espectaculares, en los que usando al "tocayo" Bufalo Bill se promocionaba con la frase *"donde pongo el ojo pongo la salsa"*; la campaña implicaba también publicidad en revistas, periódicos, carteles en puntos de venta y tarjetas postales con autógrafo de Bufalo Bill distribuidas por *"vaqueritas"* en sesiones de degustación en centros comerciales.

El lanzamiento de la campaña tuvo lugar en el mes de abril de 1989 con la realización de la *"Primera Gran Convención"* en la que se dieron cita los directivos de la empresa y filiales, los grandes distribuidores, la fuerza de ventas, las esposas de cada uno de ellos, la agencia de publicidad que hacía la presentación de la campaña y el que narra, quién por recomendación de otro consultor, había sido invitado para desarrollar una *breve "intervención motivacional"* para la fuerza de ventas que hiciera preámbulo al lanzamiento.

### **La demanda se acota**

En julio del mismo año fui invitado por el Presidente de la Compañía y la Subgerente de investigación y desarrollo, puesto de nueva creación, para iniciar un acercamiento que concluyera con la presentación de un proyecto para implantar y mejorar la calidad en la empresa.

---

Este acercamiento implicó la realización de sendas entrevistas con los siete gerentes responsables de: Administración y Finanzas, Mercadotecnia, Compras, Producción , Crédito y Cobranzas, las dos correspondientes a Ventas y entrevistas también a las subgerencias de : Mantenimiento, Control de Calidad e Investigación y Desarrollo. Las entrevistas, de construcción semi estructurada, se realizaron en los lugares de trabajo de cada uno de los entrevistados de manera que pudiera observarse también la cotidianidad laboral de los sujetos, se acompañaron de recorridos de planta o administración y tuvieron como ejes de interrogación preguntas que permitieran: conocer el flujo completo de los procesos de producción, las funciones responsabilidad de cada uno de ellos, las características de los equipos o tecnología con la que se operaba, la formalización o no de los procesos que se enfrentaban y las principales propuestas de solución ensayadas o en proyecto.

El resultado de estas entrevistas dio como producto el proyecto que a continuación se incluye:

---

## **4. PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACION Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD<sup>2</sup>**

### ***PRESENTACIÓN***

La reconversión industrial es un fenómeno mundial. Reconvertir significa: revisar, reformular, renovar y reestructurar estrategias, programas, instalaciones, maquinaria, métodos y actitudes para modernizar la industria a través de cambios reales en la producción, la organización y los hábitos de trabajo.

Se trata, pues, de un fenómeno complejo para introducir modificaciones profundas que permitan, por una parte aumentar substancialmente la productividad, y por la otra reducir costos e ineficiencias, utilizando estrategias que propicien el involucramiento del personal de todos los niveles.

Las reglas del juego de la sobrevivencia y competitividad de las empresas están dadas, en estos momentos, por el logro de tres objetivos: **OPTIMIZACIÓN** de los recursos disponibles, **CALIDAD** en los productos y servicios que se ofrecen y una **VOCACIÓN DE SERVIR** cada día mejor a los clientes y usuarios de sus productos.

La reconversión para muchas empresas es sólo un proyecto, para otras es ya una realidad, pero en unas y en otras la reconversión exige una adecuada relación entre lo productivo y la educación en el trabajo, la capacitación es en estos procesos una función estratégica que puede impulsar: la calidad, la competitividad, la productividad y el servicio.

<sup>2</sup> El proyecto de intervención que aquí se presenta es transcripción fiel del que fué expuesto y discutido en la Asamblea de Directores de Empacadora Búfalo, S.A., celebrada el día 10 de agosto de 1989. El proyecto fué aprobado en todos sus términos y fué la base de la operación. Por su importancia para la explicación de las acciones de la intervención se incluye en su totalidad.

---

La reconversión también se desarrolla en una doble vía: La reconversión "*dura*" o de la maquinaria y la tecnología que requiere grandes cantidades de dinero, y la denominada reconversión "*suave*" o reconversión organizacional, que revoluciona los procesos productivos haciendo de la fuerza de trabajo una verdadera fuerza productiva y que no requiere cuantiosas inversiones, sino una visión de transformación integral de todos los niveles de la empresa. Según Juran, el énfasis en esta vertiente estaría en:

- ☞ Los niveles de alta dirección que, comprometidos con los procesos de cambio, establecen las directrices y marcan las prioridades.
- ☞ Los niveles de gerencia media que traducen las directrices y prioridades en planes de acción, asegurándose de que cada miembro de la organización asimile el contenido de la función.
- ☞ Por último, lograr que todos los miembros de la empresa se involucren y participen, identifiquen los obstáculos y vayan solucionando los problemas que se presentan, y operen con base en la filosofía de: prevención antes que corrección, y hacer las cosas bien desde la primera vez.

Reconvertir "*suavemente*" a la empresa implica también superar las desventajas tradicionales que han marcado el desarrollo de la mediana industria, entre otras:

- ☒ Mano de obra poco calificada
- ☒ Mano de obra no capacitada
- ☒ Ineficiencia en los sistemas administrativos
- ☒ Carencia de sistemas de información técnica adecuados
- ☒ Carencia de controles eficientes de calidad
- ☒ Énfasis en lo cuantitativo y no en lo cualitativo de la producción
- ☒ Sin costos unitarios
- ☒ Sin equipos humanos integrados
- ☒ Altos tiempos muertos
- ☒ Frecuentes reprocesos
- ☒ Altos desperdicios
- ☒ Grandes tiempos de almacenamiento (Materia prima, proceso y producto)
- ☒ Incumplimiento en los tiempos de entrega, y
- ☒ Defectos en el producto, etc.

---

Resolver estos problemas no requiere de las más altas tecnologías; hacemos competitivos requiere una nueva conceptualización, una nueva visión empresarial, otra mentalidad, otra capacidad de gestión, no trabajar más sino mejor, capacitarse más y organizarse gradualmente con calidad para la calidad.

Nadie está contra la calidad, pero ésta, afirma Philip Crosby, se alcanza cuando un equipo directivo se percata de que calidad significa cumplir con determinadas especificaciones; que tiene la responsabilidad de determinar estas especificaciones y, luego, asegurarse de que se implanten medidas para prevenir defectos, los trabajadores sólo cumplen las especificaciones que conocen y entienden. Le corresponde a la dirección comprender que su forma de dirigir, es frecuentemente, la causa de los problemas, por tanto, es su responsabilidad cambiar los patrones culturales de la compañía. Toda esta actividad es un proceso, que nunca termina.

### ***PROPUESTA DE INTERVENCIÓN***

Si consideramos que la ejecución de un trabajo de calidad requiere que los productores sepan hacerlo, puedan hacerlo y quieran hacerlo, descubriremos que la calidad no es sólo un problema técnico, sino que es en gran medida, y en principio un problema humano, un problema de actitud, un problema de "querer".

### ***ETAPA I***

#### ***Sensibilización y organización para la Calidad. (SENSOR)***

Por lo anterior el primer paso que propongo en este diseño de intervención comprende la impartición, a todos los niveles y personas de la empresa, de un curso de **INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD**, que tiene como propósitos:



- Sensibilizar a los participantes de la importancia que la calidad tiene en nuestro tiempo.
- Obtener información que contribuya a construir un primer escenario del estado actual del clima organizacional para la calidad.
- Recoger datos que conformen un primer diagnóstico del estado actual de la calidad en la empresa.
- Localizar las áreas de oportunidad más claramente identificables, y
- Desarrollar la integración de equipos y el clima que apoyen el proceso de implantación de la calidad en la empresa.

El proceso establecería una graduación de más a menos, (más para primeros niveles, menos para personal operativo) proponiendo:

| Secuencia | Nivel jerárquico        | Núm. de horas |
|-----------|-------------------------|---------------|
| 1         | Personal operativo      | 4             |
| 2         | Mandos medios           | 8             |
| 3         | Direcciones y gerencias | 16            |

Los productos más notables de este proceso serían:

- 
- ⊙ El compromiso directivo de emprender el establecimiento de un sistema de calidad a lo largo y ancho de la empresa.
  - ⊙ La clara conciencia de que la calidad en **BÚFALO** es una tarea que comparten todos, aunque cada cual la realiza en su área de especificidad funcional.
  - ⊙ La creación de un comité para el establecimiento de la calidad que guíe las directrices y prioridades.
  - ⊙ La creación de equipos departamentales para la calidad que en base a directrices y prioridades determinen, analicen y diagnostiquen las áreas de oportunidad para los proyectos de calidad.

## ***ETAPA II***

### ***Formación de personal para la Calidad. (FORCAL)***

Una vez realizada la primera etapa (*SENSOR*) el programa propone formar y desarrollar al Comité y Equipos departamentales como facilitadores de la Calidad; para ésto la propuesta implica la realización de los siguientes cuatro eventos que tendrían como propósitos globales:

- ⊙ Dotar a los equipos promotores de la calidad de recursos básicos para el desarrollo de sus actividades.
- ⊙ Formar y desarrollar a los miembros de estos equipos como facilitadores de la Calidad.
- ⊙ Adiestrar a los participantes en el uso de técnicas que les posibiliten operar el viaje del diagnóstico y el viaje del remedio en el proceso de implantación de la calidad en la empresa.

Dichos eventos serían:

| Secuencia | Curso propuesto  | Núm. de horas |
|-----------|--|---------------|
| 1         | Desarrollo de equipos de trabajo y Relaciones Humanas      | 16            |
| 2         | Herramientas básicas para la Calidad                       | 24            |
| 3         | Conducción de juntas de trabajo                            | 16            |
| 4         | Técnicas básicas de adiestramiento en el puesto de trabajo | 24            |

Los productos notables que arrojarían estos eventos serían:

- ↳ Equipos con los conocimientos y habilidades necesarias para seleccionar y analizar áreas de oportunidad para la calidad.
- ↳ Equipos con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar proyectos de mejora de la calidad.
- ↳ Equipos capaces de instruir para la implementación de mejoras de la calidad.

---

## ***ETAPA III***

### ***Asesoría y Apoyo para la Calidad. (ACAL)***

Paralelo al entrenamiento como soporte al trabajo de los equipos y Comité, es recomendable, en la medida que éstos lo requieran, se realicen reuniones de Asesoría y Apoyo que les resuelvan dudas sobre procesos particulares u obstáculos de conocimiento (epistemológicos) o emocionales (epistemofílicos) que regularmente emergen en el proceso de desarrollo de los diagnósticos y proyectos.

### ***Condiciones de la intervención***

*El capacitador ofrece:*

- ⊕ Diseño específico de los cursos enlistados u otros que en el proceso se requirieran.
- ⊕ Conducción de los cursos que se enlistan u otros que fuesen necesarios, con un máximo de 20 participantes por grupo.
- ⊕ Integración de antologías de lectura y cuadernos de trabajo para cada curso que se imparta.
- ⊕ Material didáctico para ejercicios estructurados en los cursos.
- ⊕ Asesoría y apoyo para la implementación y seguimiento de los proyectos emprendidos.

---

## ***Requerimientos para la intervención***

- ⊕ Local amplio, bien ventilado e iluminado
- ⊕ Rotafolio y pizarrón o dos rotafolios
- ⊕ Hojas de rotafolio
- ⊕ Marcadores de tinta fugaz (4)
- ⊕ Marcadores acuacolor (8)
- ⊕ Hojas para apuntes
- ⊕ Lápices o plumas (una por participante)
- ⊕ Una videocassettera
- ⊕ Un monitor de T. V.
- ⊕ Antologías y cuadernos de trabajo reproducidos para cada participante
- ⊕ Folders o carpetas para cada participante
- ⊕ Cartas o constancias de participación para cada asistente a los cursos.

## ***Costo***

El costo de la intervención es de \$70,000.00 (*setenta mil pesos 00/100 M. N.*) más I.V.A. por hora de instrucción o asesoría, en jornadas de al menos dos horas por día.

Agosto 10 de 1989.

---

## **ACEPTACIÓN Y ARRANQUE DEL PROYECTO**

Presentado el proyecto y realizada una reunión con el cuerpo directivo de la empresa para comentarlo, el proyecto fue aceptado y se decidió arrancarlo con una gran reunión en la que participara todo el personal de la planta, el sindicato y los dirigentes organizativos. En la plenaria, celebrada el 26 de Septiembre de 1989, el Presidente de la Compañía, contextualizó la nueva competencia e hizo un llamado a participar para mejorar la calidad de los productos y así aumentar las posibilidades de que la empresa se mantuviera en el mercado. El Director General habló de los problemas de calidad que les limitaban el mercado y mostró frascos de aceitunas de diversas marcas españolas que se expendían en los anaqueles de las tiendas de autoservicio. El Secretario General del Sindicato y el representante de los empleados no sindicalizados reconocieron la importancia de mantener la fuente de trabajo y asumieron el compromiso de obreros y empleados para participar en el esfuerzo por aumentar la calidad, se exhibió el audiovisual de lanzamiento de la campaña de publicidad y finalmente la consultoría tuvo a su cargo una intervención "motivacional" y el anuncio de las formas y contenido del programa que en breve se echaría a andar.

La reunión se llevó a cabo en una bodega de producto terminado, implicó la total suspensión de actividades en la planta por dos horas e involucró a la totalidad del personal directivo, administrativo y obrero con el propósito de mostrar palpablemente el compromiso de la Dirección y la necesaria corresponsabilidad de todos con el proyecto que se iniciaba.

---

## 5. REPORTE DE AVANCE DE PROGRAMA<sup>3</sup>

### *“IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD”*

#### *INTRODUCCIÓN*

La propuesta de intervención que para el mejoramiento de la calidad en Búfalo se formuló en agosto del año próximo pasado (1989) establecía como considerandos básicos:

“Que las reglas del juego de la sobrevivencia y competitividad de las empresas están dadas en estos momentos, por el logro de tres objetivos: **OPTIMIZACIÓN** de los recursos disponibles; **CALIDAD** en los productos y servicios que se ofrecen y **VOCACIÓN DE SERVICIO** para los clientes y usuarios de los productos que se brindan.”

“Que la ejecución de un trabajo de calidad requiere que los productores directos: Sepan hacerlo, Puedan hacerlo y Quieran hacerlo; por tanto la calidad, decíamos, es no sólo un problema técnico sino que es en gran medida, un problema humano, un problema de actitudes, un problema -también de querer”.

Para conseguir los anteriores considerandos, propusimos una primer etapa de intervención denominada sensibilización y organización para la calidad (**SENSOR**), que fijó como propósitos:

<sup>3</sup> Este reporte, presentado al cuerpo directivo de la Empacadora Búfalo en febrero de 1990, resume el conjunto de acciones realizadas entre septiembre de 1989 y enero de 1990 para implantar medidas de mejoras de la calidad. En conjunto con los anexos que se incluyen al final de este trabajo presenta las conclusiones de la etapa de diagnóstico y sienta las bases para las actividades de la siguiente etapa.

- 
- ☆ Sensibilizar a los participantes de la importancia que la calidad tiene en nuestro tiempo
  - ☆ Obtener información que contribuyera a construir un primer escenario del estado actual del clima organizacional para la calidad.
  - ☆ Recoger datos que conformaran un primer diagnóstico del estado de la calidad en la empresa.
  - ☆ Localizar las áreas de oportunidad más claramente identificables, y
  - ☆ Desarrollar la integración de equipos y el clima que apoye el proceso de impartición de la calidad en la empresa.

Esta etapa se dividió a su vez en tres fases sucesivas que se propusieron atender, sucesivamente, los niveles siguientes:

- 1.- Personal operativo
- 2.- Mandos medios
- 3.- Direcciones y gerencias

Este reporte muestra el avance de resultados obtenidos en el cumplimiento de las fases 1 y 2 (*Personal operativo y mandos medios*), y pretende aportar información que oriente en algunas decisiones y se convierta en insumo para la reflexión grupal en el evento con Direcciones y Gerencias (*fase 3*)



En el anexo se incluyen cuadros de resumen y detalle de opiniones que expresan limitantes para el mejoramiento de la calidad

### **DESARROLLO DEL PROCESO.**

El proceso para el mejoramiento de la calidad en Búfalo se inició formalmente con una ceremonia inaugural realizada el 26 de septiembre de 1989, con la presencia de todo el personal de la empresa y la participación del Presidente y del Director General de la compañía, así como las representaciones Sindical y de Empleados; se contó también con la exhibición del audio visual de "Historia y Futuro de la compañía" y las palabras de este Consultor.

#### **Fase I**

A partir del 9 de octubre del mismo año dimos inicio a la etapa denominada de *Sensibilización y Organización para la Calidad (SENSOR)*. En este primer momento se atendieron los siguientes grupos:

| Semana | Fechas              | Nº de Grupos | Participantes |
|--------|---------------------|--------------|---------------|
| 1      | 9 al 12 de octubre  | 3            | 54            |
| 2      | 16 al 19 de octubre | 3            | 54            |
| 3      | 23 al 27 de octubre | 3            | 54            |
| 4      | 6 al 9 de noviembre | 2            | 30            |
|        |                     | 11           | 192           |

-----

Cada uno de los once eventos tuvo una duración de cuatro horas, lo que arroja un total de 738 horas - hombre capacitación.

Estos grupos se conformaron de manera mixta con obreros de planta y eventuales, empleados administrativos y personal directivo.

Esta fue la parte del proceso que mayor información produjo y que integrada y sistematizada acompaña este documento. *(Ver cuadros anexos)*<sup>4</sup>

#### *Observaciones.*

En esta fase fue posible observar las diferencias que marcan la relación en la empresa y que la fragmentan en múltiples subgrupos entre los cuales la interacción se da frecuentemente determinada por la desconfianza, la incomunicación y las acusaciones mutuas. Todo ésto arroja un clima laboral poco propicio para el mejoramiento de la calidad.

#### *Por ejemplo:*

- ✓ El personal de planta culpa a los eventuales de todos los problemas *(son flojos, no saben, todo botan, no le tienen cariño a la empresa", etc.)*
- ✓ Los trabajadores eventuales acusan a los de planta *("no nos enseñan, son muy envidiosos, nos ven hacer mal las cosas y no nos dicen, nos quieren regañar, nos quitan el agua caliente", etc.)*

---

<sup>4</sup> En el anexo de este documento se muestran agrupados y en detalle los conjuntos de opiniones que obreros y empleados mencionaron como principales limitantes para el desarrollo de la mejora de la calidad en la Empacadora.

- 
- ✓ Mantenimiento se queja de la falta de recursos y la lentitud con la que Administración le proporciona dinero para refacciones.
  - ✓ Compras y Almacén se acusan mutuamente.
  - ✓ Los mandos medios aseguran que sólo tienen responsabilidades, pero que su autoridad no existe o está mermada por la Administración.
  - ✓ Control de Calidad está totalmente inmerso en producción limitando considerablemente su función de "control".
  - ✓ Administración decide en otras áreas, etc, etc.

Fue también evidente la mayor disposición, regular asistencia y participación del personal obrero en relación con empleados y directivos que participaron en esta fase. Fueron también los obreros quienes se manifestaron más dispuestos a expresar los problemas que a su juicio enfrentan para hacer productos con calidad. En contraste, los empleados expresaron de manera menos explícita su problemática aunque no dejaron de comentarla, en pequeños grupos, o directamente al Consultor, sin hacerla pasar por el grupo.

## ***Fase 2***

Con fechas 18 de diciembre de 1989 y 13 de enero de 1990 se realizaron reuniones con mandos medios de la organización, estas reuniones tuvieron cada una, duración de cinco horas, asistieron en promedio 15 participantes por sesión y para estos eventos tuvimos como ejes formativos:

- ⇒ Desarrollar la interacción y el consenso para la calidad.
- ⇒ Mejorar la autoconciencia del estado actual de la tarea y las relaciones en este cuadro de dirigencia.

---

El grupo participante podría ser caracterizado en función de su heterogeneidad; son harto diversas sus edades, su antigüedad en la compañía, las formaciones académicas, sus experiencias en la industria, los tramos de control, el compromiso y la criticidad hacia la institución. Es un grupo que integra una importante experiencia y conocimiento, mismo que no se socializa, ni comparte por el clima de sospecha y desconfianza que permea las relaciones.

Fue notable el desconocimiento del grupo entre sí ya que en el mismo aparecieron "*caras nuevas*", personal que pese a estar en la empresa se desconoce con los demás. Fue también sorprendente para el grupo conocer el nivel de responsabilidad de cada quien. Se hizo evidente - *además* - el desconocimiento de la estructura y los niveles de responsabilidad que se tienen en la empresa.

Aparece como constante el sentimiento de devaluación de su autoridad que se expresa en el sentirse: no mandos medios, sino "*medios mandos*"; este grupo refuerza el comentario que atravesó la fase uno del proceso, y que se expresa en la consideración de que la estructura organizativa se ha ido sesgando hacia la Administración, lo cual le concede a ésta un peso superior al de las demás áreas, rompiendo el equilibrio estructural y haciendo depender al resto de las decisiones del área administrativa. Otra situación que genera este desequilibrio es la frecuente "culpabilización" que suele hacerse del área administrativa, en especial de su director, a quien suele "*culpase*" - implícita y explícitamente- de todo lo que no marcha bien en la empresa. Ese sesgo estructural ha generado su "*chivo expiatorio*" y con ello el consecuente descargo de las responsabilidades que a cada quién corresponden.

Es éste uno de los puntos que más conviene revisar ya que es el que aparece como el mayor analizador del proceso, el punto que más fricciones revela del clima institucional.

---

## ***PRIMERAS CONCLUSIONES.***

Del análisis de las páginas anteriores, así como de los cuadros anexos; formulo como hipótesis de trabajo las siguientes primeras conclusiones:

- 1.- Los mandos medios tienen poca claridad de la estructura y niveles de autoridad que a cada cual le corresponde.
- 2.- En general se percibe un desequilibrio estructural que concentra la capacidad de decisión en el área Administrativa y limita la capacidad de respuesta de la organización.
- 3.- El clima organizacional está permeado por la incomunicación y la desconfianza.
- 4.- La interacción organizacional está marcada por la separación y la no integración.
- 5.- Se carece de métodos estandarizados para operar lo cual hace casuística la supervisión y el control.
- 6.- Las limitantes espaciales se van convirtiendo en constante punto de fricción y reclamo.
- 7.- Control de calidad se halla sesgando hacia producción lo cual limita gravemente su función de control.
- 8.- Sufren constantes paros o retrasos en la producción por equipos, maquinaria y espacios de planta en mal estado.

## ***RECOMENDACIONES.***

Continuar con la fase tres de esta primera etapa que comprende:

- 1.- Realizar en 16 horas aproximadamente el Seminario de Introducción a la calidad para Direcciones y Gerencias de la Compañía.

- 
- 2.- Integrar el Comité para el mejoramiento de la calidad, así como los equipos para la calidad que se consideren convenientes, según lo muestren las áreas de oportunidad descubiertas.
  - 3.- Desarrollar la segunda etapa del programa propuesto: Formación de personal para la calidad. (*FORCAL*)

Atentamente

Marco Antonio Cadena Castelán

### ***FIN DE LA INTERVENCIÓN***

En febrero de 1990 se realizó el Seminario de introducción a la Calidad para Directores y Gerentes, en el mismo, además de abordar los enfoques en boga sobre la calidad se comentaron ampliamente las opiniones presentadas en el reporte de avance del programa.

Para estas fechas la empresa había recibido ofertas de la Empacadora Herdez para realizar una alianza estratégica que posibilitara una mejor posición en el mercado para ambas compañías; una fusión accionaria, la incorporación de los principales directivos de Búfalo en la estructura corporativa de Herdez, el cierre de la planta en la que habíamos estado trabajando y la producción y distribución de las marcas Búfalo por la empacadora fusionante.

---

No hubo cierre formal del programa, simplemente se fueron posponiendo las acciones siguientes, en tanto se avanzaba en la fusión de las empresas.

Todavía en junio de 1990 se puso a consideración del Comité Directivo de la Empacadora el "proyecto para la constitución del comité para el mejoramiento de la Calidad en la Empacadora Búfalo, S.A."; el cual tenía como propósito general; Promover coordinar y supervisar la planificación, programación, presupuestación y puesta en funcionamiento del proceso permanente para el mejoramiento de la CALIDAD en toda la compañía.

---

## **II.- ALGUNAS LÍNEAS DE EXPLICACIÓN**



---

## 1. TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA PRODUCTIVA.

La "crisis" actual ha sido analizada básicamente desde el punto de vista económico. En este ensayo pretendo enfocar la problemática desde el ángulo de las relaciones laborales, creo que el concepto genérico de "crisis" quedaría inexplicado si no se aborda o interpreta también como un cambio en las relaciones entre capital y trabajo.

En términos micro, el sistema capitalista se legitima al hacerse congruente con el sistema de relaciones laborales en las empresas.

En México "la reestructuración productiva, reconversión industrial o simplemente modernización" (Gómez, 1990:82) podría definirse como un conjunto de estrategias empresariales tendientes a ganar competitividad frente a la apertura y desregulación de los mercados, pero en un contexto general de control estatal. Habría que agregar que "la reestructuración interna de las empresas puede comprender cambios tecnológicos, de organización o en las relaciones laborales" (De la Garza, 1994:8).

La investigación empírica conocida, según De la Garza mismo, mostraría una mayor difusión de las nuevas formas de organización del trabajo que de las nuevas tecnologías. En general, la flexibilización de las relaciones laborales es uno de los fenómenos más extendidos y muy probablemente la principal estrategia empresarial de modernización en el país, pese a que el gobierno mexicano (1982 - 1988) estableció como áreas básicas de reconversión de la industria nacional las siguientes:

- 
1. "Modernización técnico - productiva
  2. Modernización comercial
  3. Capacitación directiva y de mano de obra
  4. Saneamiento financiero, y
  5. Programa de inversiones y crecimiento" *(Fernández, 1987:40)*

De facto, el signo de nuestra reconversión no ha sido la modernización tecnológica, sino la transformación de las relaciones laborales, eso es menos costoso para las empresas y arroja resultados satisfactorios, al menos temporalmente, en torno al aumento de productividad, "sin duda, entre nosotros lo más importante a ser reconvertido es el trabajo" *(Micheli, 1986:19)*.

El planteamiento gubernamental es claro: la modernización técnico productiva y comercial no puede rendir frutos sin un aumento de la productividad del factor trabajo a nivel directivo o de gestión, y a nivel de empleados y obreros. Destaca la capacitación como una inversión real en recursos humanos para elevar la productividad de las empresas y facilitar la incorporación y desarrollo de nuevas tecnologías.

"Entre la productividad y la capacitación existe una relación directa, ya que ésta incide sobre aquélla al otorgar al trabajador conocimientos, habilidades y actitudes para que se adapte a un entorno tecnológico y económico, dinámico y cambiante" *(Fernández, 1987:45)*.

---

Hasta ahora, sin embargo, la importancia de los recursos humanos como factor de producción ha sido subvaluado por la mayoría de los sectores industriales que privilegian los aspectos financieros y materiales. La crisis económica asigna a éstos un lugar estratégico como recurso cuyo aprovechamiento racional es un imperativo, económico y social, y cada vez más organizaciones están descubriendo que sin resolver el problema del factor humano, sin propiciar un cambio de actitudes será muy difícil incrementar la productividad, ser competitivos y sobrevivir.

En suma, a partir de la década de los ochentas empezó a vislumbrarse una nueva concepción en las empresas, el nuevo principio implica que la producción se hará bajo rigurosos conceptos de calidad y productividad, elementos que se han convertido en criterios fundamentales para competir en un mercado que exige se ofrezcan productos novedosos, con una elevada calidad y a bajos precios.

Para adaptarse a las nuevas condiciones dentro de las empresas se han puesto en práctica un conjunto de ideas para generar una "nueva cultura productiva", con ésta se pretende que el trabajador tenga la sensación de estar involucrado en la producción de algo útil bajo condiciones rigurosas de calidad.

En tales circunstancias, categorías como *Calidad - Productividad - Competitividad* se vuelven centrales para explicar las transformaciones y, además de la recuperación que se hace del concepto de Capital Humano en la construcción de eso que ahora se denomina "nueva cultura laboral" y que al final de los años ochenta ya se apuntaban en la demanda de intervención de la empacadora Búfalo. Para la dirigencia empresarial era claro que "el caballo de batalla para recuperar la tasa de ganancia pasa por lograr la flexibilidad de la fuerza de trabajo" (*Artiles y Jódar, 1984:26*).

---

## **2. LA CALIDAD - PRODUCTIVIDAD**

¿Cómo reconciliar el trabajo intelectual y el trabajo manual? ¿Cómo hacer para que los trabajadores hagan un trabajo a la vez más inteligente y más eficaz?

Durante mucho tiempo esas preguntas sonaron utópicas, actualmente ya no las plantean sólo los militantes "*autogestionarios*". Los administradores y los teóricos de la administración son quienes ahora las promueven, la razón parece simple: la gran industria japonesa, afirman algunos, ha encontrado a estas preguntas una solución original y esta solución podría explicar la calidad y el éxito de los productores japoneses.

Los estadounidenses, a quienes invadió primero la producción japonesa, también fueron los primeros en interesarse en las razones de esa aparente superioridad. Descubrieron que ésta se sostenía esencialmente en la calidad del trabajo de los obreros llevado a cabo en un original sistema de relaciones laborales.

Todo empezó en Japón, en los años cincuentas, en la época en la que los productos japoneses tenían la execrable reputación de ser baratijas. Tal fama era incompatible con las expectativas de desarrollo exportador que en el país se alentaban. Los industriales japoneses buscaron los medios para volverse competitivos en cuanto a la calidad de su producción.

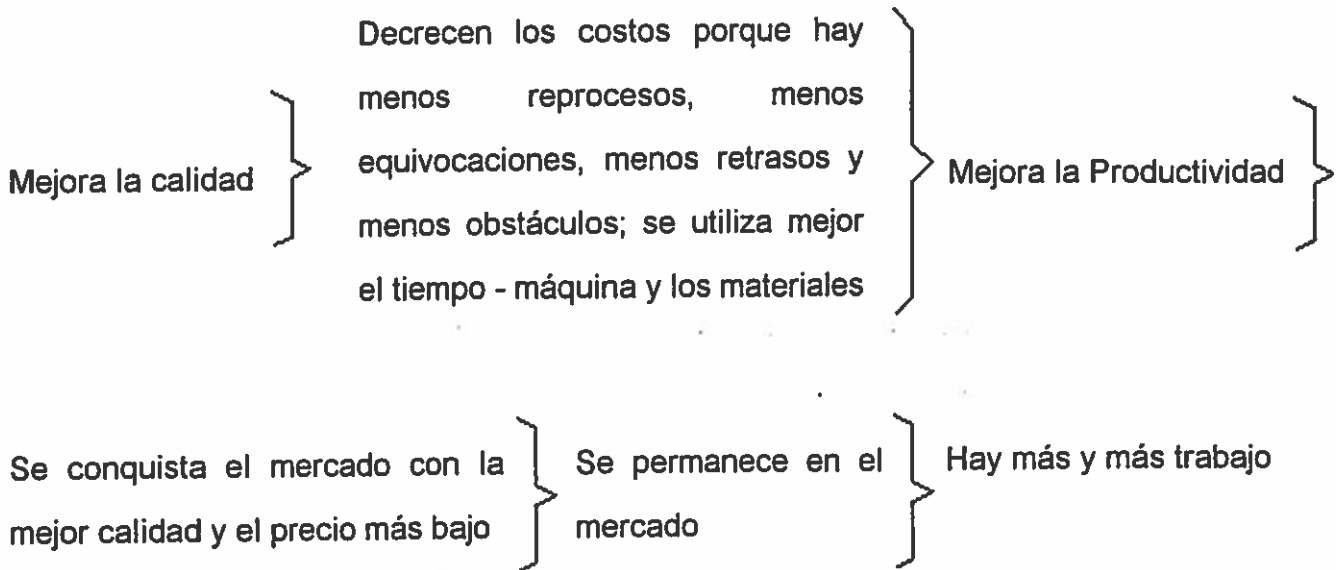
---

Esos medios los encontraron en los Estados Unidos: "Los directivos de muchas compañías de Japón observaron en 1948 y 1949 que el mejorar la calidad engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad. Esta observación surgió del trabajo de unos cuantos ingenieros japoneses que estudiaron la bibliografía sobre control de calidad proporcionada por los ingenieros de los Bell Laboratories que estaban trabajando en el staff del general McArthur. Esta bibliografía incluía el libro de Walter A. Shewhart: *Economic Control of Quality Manufactured Product (1931)*. Los resultados fueron alentadores, efectivamente la productividad progresa al reducir la variación, tal como se profetizaba en los métodos y la lógica del libro". (Deming, 1989:2).

En el verano de 1950 otro experto norteamericano, que más tarde será reconocido como el padre de la calidad de la industria japonesa Edwards Deming, nombre que actualmente lleva el equivalente japonés del Premio Nacional de Calidad, visitó el país para impartir seminarios de control de calidad a los ingenieros agrupados en la *JUSE (Unión Japonesa de Ciencia y Tecnología)*. Como resultado relevante de esa visita su modelo de reacción en cadena quedó grabada en Japón como un estilo de vida. Esta reacción en cadena estuvo en todas las pizarras de todas las reuniones con los directivos japoneses desde julio de 1950 en adelante.

---

## REACCIÓN EN CADENA DE DEMING



En Japón, el operario, como en cualquier otra parte del mundo, siempre tuvo conocimiento de esta reacción en cadena; y también que los defectos y fallos que llegan a las manos del cliente hacen perder el mercado y le cuestan a él su puesto de trabajo" (*Deming, 1989:3*).

De los elementos de Control de Calidad norteamericanos, los japoneses extrajeron y adoptaron dos principios:

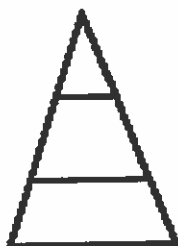
- a) El control a priori, y
- b) La participación obrera

El control a priori y la participación de los propios operarios parecen, ahora, una idea trivial por lo evidente; en lugar de corregir los defectos de fabricación a la salida de los talleres, van a evitarse los errores en la fuente, en el proceso. La eliminación a priori de las fuentes de defectos y la participación suponen un clima de cooperación, de confianza mutua entre los diferentes niveles de la jerarquía institucional, propósito difícil de conseguir, especialmente en organizaciones marcadas por la beligerancia y el diario conflicto del enfrentamiento capital - trabajo. Pesa además sobre el propósito anterior la historia de "organización científica del trabajo", forma generalizada desde principios de siglo en la entonces incipiente industria del país, que se derivó del Taylorismo<sup>5</sup>, el cual descansaba sobre una fragmentación y especialización de las tareas del operario, una marcada jerarquización y división funcional del trabajo, en los niveles altos gentes a las que se les paga para diseñar, reflexionar y dar órdenes, en los niveles intermedios los que vigilan la ejecución de las órdenes y abajo la masa de obreros con tareas expresas extremadamente parciales a quienes se paga por ejecutar no por reflexionar.

Gerencia

Capataz

Operario



Pensar

Vigilar

Ejecutar

*(limitado por tiempos y movimientos precisos, por tareas repetitivas, por una única manera de ejecutarlas y por un criterio cuantitativo)*

---

<sup>5</sup> Se suele llamar Taylorismo al conjunto de principios de organización del trabajo formulados por Frederick W. Taylor, (1856 - 1915) principios denominados "científicos" en los que propuso un conjunto de medidas que permitieron: por un lado alcanzar grandes escalas de producción y por otro, con la paralización de las tareas arrebatar el conocimiento integral del trabajo que poseía el obrero - artesano, para sustituirlo por el "one best way" o única mejor manera de hacer, establecida por los departamentos pensantes.

---

Para hacer productos sin defectos y producirlos eficazmente, conviene a la dirigencia empresarial cambiar el sistema de relaciones laborales de manera que se obtenga la participación de todos, principalmente, de los obreros, en el propósito de la calidad y el mejoramiento. "Es un hecho irrefutable que la organización basada exclusivamente en tiempos y movimientos, aunque sea la más difundida, ha provocado un progresivo desinterés de los trabajadores en las empresas lo que se refleja en una baja productividad general y en productos de mala calidad (CONALEP, 1984:3).

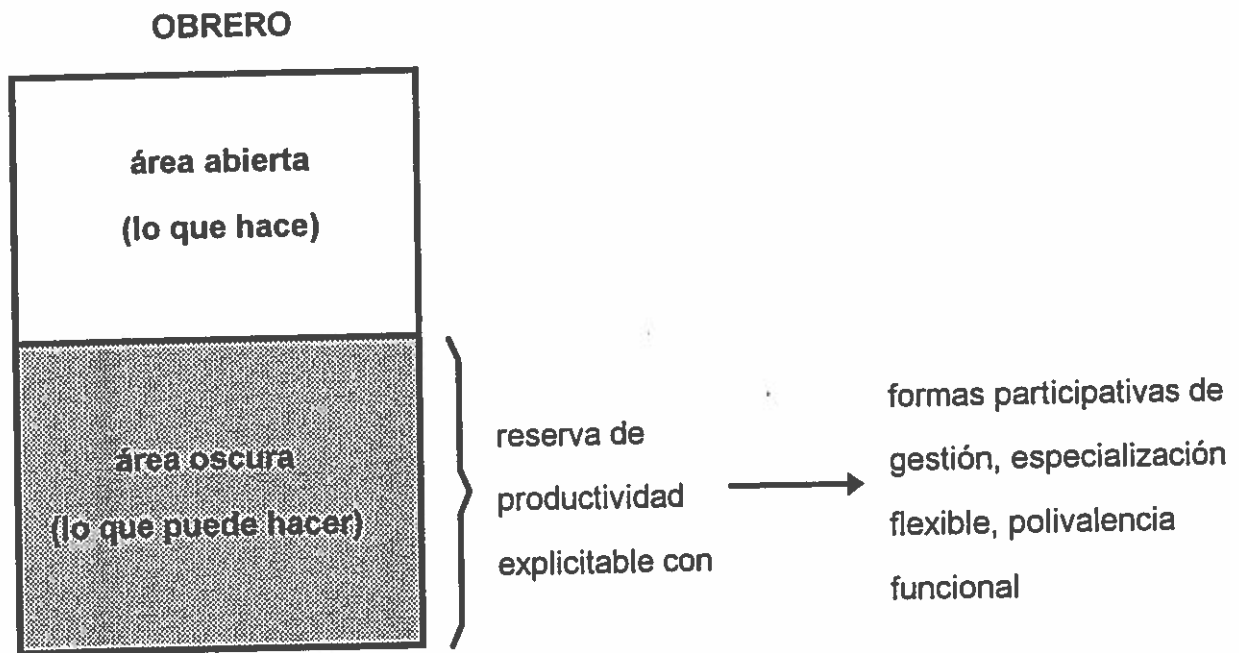
### ***DIVISIÓN JERÁRQUICA Y FUNCIONAL TAYLORIANA***

La dirigencia empresarial conoce ahora lo que los obreros han sabido siempre, que en la fuerza de trabajo se encuentra depositado un saber - hacer, una reserva de productividad y un monto de potencial para la innovación que la organización Tayloriana del trabajo, expresión del conflicto de clases, inhibió. Los obreros guardan en su haber conocimientos que si estuvieran al servicio de la empresa, permitirían producir más, mejor y en menos tiempo. Hasta ahora la gran mayoría de las empresas se han mostrado incapaces de movilizar a esas reservas de productividad.



---

## POR QUÉ LA PARTICIPACIÓN



"Como se ve la organización del trabajo heredada del Taylorismo ha utilizado el trabajo de los hombres y dejado en involuntaria reserva su inteligencia, en un despilfarro que no corresponde ya a la época.

Para hacer plenamente productiva la inteligencia del hombre en el trabajo es necesario a la vez reconocerle dignidad y responsabilidad sin las cuales no hay más que la repetitividad de los robots y la esclerosis del inmovilismo" (*Rocard, 1988:58*).

La práctica histórica muestra que la gestión del capital puede ser extraordinariamente flexible, siempre y cuando no se atente contra sus condiciones de producción de plusvalor. "Las nuevas formas de organización del trabajo tratan de reimponer una forma de control social que ya no pase [totalmente] por el modelo Taylorista". (*Gilly y Hernández, 1986:76*).

---

"En estas nuevas formas de gestión, el capital ya no se manifiesta sólo como poder omnipotente en el trabajo muerto que requiere de un ejercicio de vigilantes; ahora los vigilantes están en el propio cuerpo de los trabajadores, el panóptico deja de ser externo" (López, 1994:7). La mirada de control se hace propia, se interioriza en lo que eufemísticamente se llama compromiso con la calidad.

En tanto esperábamos el tan anunciado derrumbe del capitalismo nos encontramos con un avasallador despliegue de recomposición de sus fuerzas para superar tales tendencias; así, para recuperar la tasa de ganancia, derriba barreras que antes le fueron útiles, destruye aquí y allá las viejas trabas al desarrollo de sus modernos métodos de explotación, propios de la fase de extracción de plusvalía relativa, dejando tras de sí las formas económicas, políticas y culturales de la plusvalía absoluta.

En el caso de México, estas tendencias son aún embrionarias para muchas industrias y predominantes en otras. Han sido acogidas con entusiasmo aunque hasta ahora sólo una minoría las aplica consecuentemente. El aspecto central que ha sido destacado es la flexibilización de las relaciones laborales, concepción de flexibilidad a la mexicana: sin empleo vitalicio; ni ascenso por antigüedad; con bajos presupuestos para capacitación; salarios y bonos de productividad raquíticos; segmentación entre las carreras profesionales de obreros y los jefes y administrativos; sin enganche con las culturas preexistentes y programas de inducción de valores que muchas veces se reducen a campañas propagandísticas. Aún así, el resultado es favorable a la productividad, aunque quizás una investigación más profunda podría mostrar que sus incrementos pudieran deberse en parte a la persistencia del autoritarismo. Esta modernización es también una ruptura que no elimina todo lo anterior, las nuevas tecnologías no reemplazan, en los hechos, totalmente al Taylorismo, a veces, simplemente se agregan a éste.

---

Finalmente, con las nuevas tecnologías hay que establecer un nuevo tipo de contrato social en las empresas, tal contrato intentará poner en paréntesis por un momento la lucha de clases.

Vista en una perspectiva histórica de largo alcance, es claro que las nuevas formas de organización del trabajo dependen cada vez más del factor humano (autodisciplina, capacitación, trabajo en equipo, innovación, etc). Ello puede fortalecer a los trabajadores y crear condiciones para posibilitar y preparar la asunción de la gestión directa de la producción por ellos mismos.

Pero en lo actual, en lo inmediato, es también "un instrumento en manos del capital para elevar su rentabilidad a costa del trabajo". (Dabat y Rivera, 1988:57).

---

### **3. CAPITAL HUMANO**

#### **3.1. Reparición del concepto**

Los nuevos escenarios en los que se está moviendo el capital le han obligado a originar nuevas estrategias en las que el papel del trabajador se replantea; la búsqueda de la recuperación de la tasa de ganancia, favoreciendo la calidad y la productividad, se sustenta sobre la base del llamado "Capital Humano", más calificado, más articulado al desarrollo de la ciencia y la tecnología y sobre todo modelado con nuevas actitudes que lo transformen en obrero entusiasta, flexible, polivalente y orgulloso de su compañía.

Este nuevo contrato social no es aún una realidad universal, es más bien una tendencia que experimenta una nueva forma de relación y de la cual en muchas partes hay movimientos en la misma dirección.

Esta reconsideración del trabajo confirma la declinación de las fuerzas materiales y muestra también que el capital, en su afán de sobrevivencia, echa mano de las fuerzas productivas sociales, del trabajo vivo para revertir su declinación, así hoy se dice que "una empresa eficiente es fundamentalmente un conjunto de seres humanos eficientes" (*Mason, 1996:34*).

Por su parte el señor Gary S. Becker, premio Nobel de economía 1992, en visita a México, señaló entre muchas otras cosas que: "no podemos tener éxito en una economía moderna a menos que haya una importante inversión en educación y capacitación, y aseguró que en Estados Unidos 80 por ciento del capital total es capital humano" (*Mason, 1996:34*).

---

“Atender con prioridad la inversión en el capital humano para mejorar los estándares de capacitación, educación y atención médica, como condiciones clave para elevar la productividad de las economías” (Faesler, 1996a:11) fue una de las conclusiones de la Reunión de ministros de finanzas y Hacienda de México y Centro América celebrada en Cancún en julio del año en curso.

En esa misma línea viene marcándose el factor trabajo como el elemento que hace la diferencia en la competitividad empresarial, “Teóricamente las producciones deberían ser idénticas si se parte de la misma base tecnológica, pero no es así, hay diferencias enormes por la interfase entre recursos humanos y tecnología” (Fuentes - Berain 1993:12).

Para esta corriente el hardware y el software se compran, el “humanware” (*sic*), o capacidad humana en el trabajo, se cultiva y es el verdadero componente del éxito empresarial, es la relación que los hombres establecen con la tecnología la que define la diferencia entre un país competitivo y uno que no lo es.

Para Shimada, más que en la educación formal, que reconoció es definitivamente limitada en los países en desarrollo, lo básico para poner en marcha programas de “humanware” es la capacitación laboral, la educación que dan las compañías en sus propias plantas; los incrementos de productividad -asegura- podrían ser de entre veinte y treinta por ciento.

---

En el mismo sentido, el editorialista Roberto Salinas (1993:12) comenta: *"El desarrollo sostenido de una sociedad requiere de un sistema educativo y de capacitación en el trabajo congruente con la especialización, la productividad y el avance tecnológico. Esta ha sido una de las premisas fundamentales de los 'milagros económicos' contemporáneos. Las teorías del crecimiento empiezan a dar un mayor énfasis sobre el papel del capital humano en el desarrollo de un país"*.

En el nuevo enfoque de la teoría del crecimiento se ha incluso agregado un insumo: el Conocimiento; teóricamente porqué:

- a) "El conocimiento (*know how*) puede elevar el rendimiento de las inversiones;
- b) El conocimiento es un factor de producción, y
- c) Las inversiones existentes en capital vuelven más rentable invertir en conocimiento ya que éste genera un circuito virtuoso en cuanto a que la inversión induce conocimiento y conocimiento implica inversión" (García, 1994:46A).

En las anteriores circunstancias, la nueva teoría del crecimiento toma ahora en consideración cuatro factores productivos: capital, mano de obra simple, capital humano (medido por la calificación y los años de educación) e ideas (medido en patentes). Como se observa, la concepción propuesta en los años sesentas y fuertemente combatida y aparentemente desechada, retorna y se naturaliza; otra vez se afirma: *"El dinero destinado a capital humano no es un gasto, es una inversión y es uno de los motores tanto del desarrollo personal como nacional"*. (Erreguerena, 1994:34A).

---

### **3.2. Críticas al concepto de capital humano**

Los conceptos de capital humano y de planificación de recursos humanos surgidos en los años sesenta y puestos en boga en el marco del proyecto político de la economía del desarrollo, responden a la preocupación por rentabilizar la inversión educativa. Con ello entra en decadencia lo que Sara Finkel (1977:263) denomina "la visión espiritualista o metafísica de la educación" para ser reemplazada por una suerte de especulación "realista y empresaria" con lo que los nuevos problemas en estudio son aquellos que se derivan de su productividad y eficiencia.

El paradigma que en él subyace es obviamente de corte positivista: en el cual se considera que "... los hechos sociales son susceptibles de un estudio neutro y objetivo... de modo que toda interferencia ideológica es evitada" (Finkel, 1977:269).

El concepto capital humano era el núcleo sintetizador de la ideología desarrollista en educación, a la vez que el concepto articulador entre ésta y las metodologías de planeación de recursos humanos.

Para Guillermo Labarca (1977:239) el planteamiento "reduce el problema educativo a un problema económico; la preocupación por rentabilizar las inversiones en educación y por adecuar la producción del sistema a la demanda planteada por el aparato productivo... transforma la racionalización de los servicios educativos en un ejercicio limitado y excluyente" a lo que agrega:

"Este objetivo de rentabilizar las inversiones destinadas a la formación de recursos humanos, que sin duda es positivo resulta desvirtuado cuando se considera la educación como formación profesional... los criterios de inversión en esa área no son ni pueden ser los de rentabilidad sino los de demanda social".(Labarca, 1977:246)

---

### **3.3. Un matiz para la capacitación**

Como se observa, estas críticas revelan con claridad el contenido ideológico del concepto, pero también afirman la funcionalidad de éste para los propósitos de transformación empresarial, al nivel de unidad productiva, donde se borran los grandes problemas de la educación en general, para quedarse sólo con los de la particularidad de la productividad local, "... el primer gran problema es que la consideran un gasto y siempre como una posibilidad, sí no de supresión, si de permanente disminución" (Melgar, 1995:12).

A diferencia del papel de la educación, la capacitación en el trabajo se concibe conforme a una noción de función; función - producción: la formación en el trabajo se adapta a las exigencias y a las necesidades de la producción y deberá proporcionar los recursos humanos que ésta última requiere en cantidad y calidad.

La capacitación, a diferencia de la educación, concibe las necesidades de la producción como producto de una estructura y una situación particular que requiere por tanto de respuestas particulares.

La capacitación en el trabajo tiene funciones claramente económicas, se les conozca o no, se las evalúe o no, que las más de las veces -en el discurso siempre es así- se las estima positivamente como contribución a un "stock" de capital humano para la empresa. Para éstas todo gasto en capacitación deberá ser rentable, especialmente en estos periodos de recursos escasos; aquí coinciden con la problemática educativa en cuanto a la dificultad para explicar causalmente la relación entre capacitación e ingreso como resultado de incrementos en la productividad.



---

## **4. NUEVA CULTURA LABORAL.**

### **4.1. La larga marcha del concepto.**

El término "nueva cultura laboral" es una de las expresiones y resultados de las grandes transformaciones que desde mediados de la década de los ochenta se vienen operando en el ámbito de la producción.

El llamado cambio estructural, la reconversión industrial, la modernización productiva, la calidad-productividad, la modernización de las relaciones laborales y la democracia industrial por un lado, y por el otro los Programas Nacionales de Capacitación y Productividad 1984-1988 y el correspondiente a 1990-1994, así como el **Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad** de mayo de 1992 son iniciativas y ensayos que anteceden, preparan el terreno y dan cuerpo a la acepción Nueva Cultura Laboral que complementa y engloba a las anteriores. Para este 1996, el apresuramiento de los tiempos económicos, políticos y sociales a que ha empujado la agudización de la crisis y sus secuelas en el terreno laboral, el término propuesto surge como una alternativa para dirimir diferencias y articular esfuerzos entre los factores directos de la producción: Capital y Trabajo.

---

## 4.2. ANTECEDENTES INMEDIATOS

### A) Legislación laboral del siglo XXI

Desde el mensaje de toma de posesión, el Presidente Salinas le dio un espacio relevante a lo laboral y a lo productivo. En ese documento se les consideró como uno de los tres grandes acuerdos nacionales que guiarían la acción gubernamental. El **“Acuerdo de Mejoramiento Productivo”** formaba parte de las grandes premisas políticas y de gestión del naciente régimen.

Ese 1 de diciembre, el nuevo Presidente fue muy específico *“me comprometo a formular con la organización de los trabajadores las bases de la nueva legislación laboral del siglo XXI”* (Pallán, 1992:1,8)

### B) Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994

Dos años y medio después, entre los considerandos argumentados en el decreto de aprobación del **Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994**; el ejecutivo consignó *“el Programa enfatiza el papel crucial de los recursos humanos en su interrelación con el conjunto de elementos que determinan la productividad”*. (STPS, 1991:11). Destacaba también el énfasis que se daba al trabajo humano como el elemento común y factor *decisivo -y en ocasiones limitante-* en los esfuerzos orientados hacia el cambio estructural, la modernización y la mayor productividad.

La llamada legislación laboral del siglo XXI empezaba a retrasarse y a ser sustituida por otras acciones menos decisivas.

---

### **C) Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEP)**

El 1 de mayo de 1990, el entonces pretendido **Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad** fue lanzado como una propuesta por la presidencia de la república. Según lo ahí manifestado, la expectativa era de que en poco tiempo pudiera firmarse el instrumento jurídico que lo regulase. Sin embargo fue hasta el mes de mayo de 1992 cuando el **ANEP** fue suscrito como un compromiso del gobierno federal y los sectores obrero, campesino y empresarial. Una vez expedido el acuerdo, el concepto de legislación laboral del siglo XXI fue en lo sucesivo poco citado.

El **ANEP** tiene como contexto el **Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico**, es también un documento de *"buena voluntad"*, *"sin obligatoriedad jurídica"* que una vez declinado el incremento de los precios y reducidos los trastornos de la inflación permitirá que *"... el centro de atención de los sectores y del gobierno, se oriente a la eliminación de obstáculos e ineficiencias estructurales, como base para desarrollar la calidad productiva del país, lograr una participación más activa en el ámbito económico internacional y superar las condiciones actuales de vida"* (STPS, 1992:30)

---

## **LOS 6 PUNTOS BÁSICOS DEL ACUERDO<sup>6</sup>**

### **MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL ENTORNO PRODUCTIVO**

Sugiere la simplificación de los tramos jerárquicos y que las empresas desarrollen metas de productividad, tomando en cuenta la satisfacción del consumidor en calidad y precio.

Propone además, que, junto con sus proveedores, las empresas busquen utilizar insumos y materia prima de calidad, y que el trabajador tenga más información sobre lo que es la empresa donde labora.

### **SUPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN**

De acuerdo con la nueva etapa comercial, el sector educativo formará administradores de empresas, preparados para actuar en una economía más abierta al mundo y a los cambios; se procurará que estos administradores sean especializados en mejorar la calidad, productividad y relaciones humanas e industriales; que valoren el papel de sindicatos y organizaciones en el desarrollo de la empresa y que den atención especial al cuidado del entorno ecológico de la industria.

Asimismo, que esos administradores sean permanentemente capacitados y actualizados.

<sup>6</sup> A juicio de algunos sindicalistas este acuerdo reviste mayor importancia que el de Nueva Cultura Laboral, consideran a éste como un documento que precisa de mejor manera la importancia de la mejoría salarial en los esfuerzos para elevar la Productividad y la Calidad. Por tales razones se incluye aquí una síntesis del documento.

---

## **IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Aquí, el acuerdo propone capacitación permanente en todos los niveles, desde el gerente, hasta el trabajador más modesto; readiestramiento de la fuerza de trabajo para enfrentar los constantes avances tecnológicos y contar con mano de obra calificada para los nuevos empleos que estos cambios generen.

También establece la mejoría de los lugares de trabajo y el reforzamiento de las medidas de seguridad en el empleo para abatir los índices de accidentes. Que juntos -jefes y empleados- establezcan programas para cuidar el ambiente de la industria, y buscar formas que resuelvan el transporte de los trabajadores de su domicilio a la empresa.

Una parte importante es la motivación al trabajador por sus resultados en la productividad, reconociendo, evaluando y estimulando su desempeño.

Que cuente en su propio centro laboral con actividades distintas a su especialización que lo desarrollen como ser humano.

Que la remuneración al trabajador refleje los beneficios que la productividad y buen desempeño generan a la industria, y se garantice la equidad en la distribución de estos frutos.

Las modalidades para actualizar los esquemas de remuneración pueden ser múltiples, de acuerdo con lo que convengan cada empresa con su sindicato o trabajadores, pero lo importante es que sea permanente.

---

## **FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES**

El acuerdo propone una nueva cultura laboral, en la que el diálogo sea el que lleve a trabajadores y empresas a conseguir las metas de productividad y calidad, un diálogo que estimule la cooperación y participación dentro de los centros de trabajo.

Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores y sindicatos, como camino indispensable para que los centros de trabajo puedan mantener o incrementar la generación de empleo y mejorar las fuentes de ingreso de los trabajadores, ante las necesidades de la mayor competencia.

## **MODERNIZACIÓN Y MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Se promoverá el desarrollo de una cultura tecnológica para el trabajador, desde su educación primaria y secundaria; la capacitación a los trabajadores ante cada nuevo cambio de tecnología y, en su caso, buscar fuentes alternativas de empleo, estrechar relaciones con empresas de otros países adelantados en procesos de productividad y calidad; y que los empresarios inviertan en programas y estrategias de investigación y modernización tecnológica.

---

## **ENTORNO MACROECONÓMICO Y SOCIAL PROPICIO A LA PRODUCTIVIDAD Y A LA CALIDAD**

El gobierno se compromete a promover políticas que favorezcan la estabilidad de precios y la recuperación del poder adquisitivo en términos reales; la inversión, el crecimiento y el estímulo de calidad y competitividad; dedicar especial atención a la educación, investigación tecnológica y promover la eficiencia y calidad de los servicios públicos.

El gobierno asume el compromiso de favorecer un clima de confianza mediante el establecimiento de reglas claras de aplicación general que eviten la improvisación; de instituir un marco regulatorio de la actividad económica que promueva la calidad y competitividad, y de acentuar su función en las relaciones laborales, propiciando, mediante la concertación entre los sectores productivos, el diálogo y respeto a su organización.

En términos críticos, el ANEP es una muestra más de algo que no hemos logrado superar: el corporativismo dirigido por el gobierno y la grandilocuencia de los "acuerdos nacionales" que divorcian los proyectos de la realidad y que pasado el lucimiento van a dar al olvido.

En la instrumentación de estos nuevos proyectos, al optar por el viejo esquema corporativo los acuerdos se firman por representantes cupulares (*¿qué tan representativos son?*) confiando en que eso será suficiente para generar de manera automática los cambios en la gestión de los recursos humanos y en las relaciones laborales. Este cálculo equivocado explica en parte el retraso y en algunos casos el fracaso de los acuerdos, que pasan a "engrosar el cementerio de los buenos propósitos".

---

## **D) Democracia industrial y nueva cultura laboral**

Por otra parte al mismo tiempo, la Secretaría de Desarrollo Social trabajaba en el Instituto Nacional de Solidaridad (INS) para impulsar, según decía el titular de la dependencia: *"... la democracia industrial para el futuro de las relaciones laborales, ... para contar a la brevedad con una nueva cultura laboral, que concilie el aumento de la productividad y la calidad con un salario crecientemente remunerador"* (Colosio, 1993:11)

Para el INS, los trabajadores son capaces de pasar de las políticas de confrontación en el trabajo o de transformación global de la sociedad, al análisis conjunto de nuevas estrategias y modelos de organización en el trabajo; capacitación, productividad, competitividad y calidad eran términos que se incorporaban aceleradamente al lenguaje del trabajo en la reforma microeconómica que estaba en marcha en el país.

Sin embargo según el mismo Instituto es necesario generar una propuesta laboral que concilie la legítima defensa de los derechos de los trabajadores, el fortalecimiento de sus salarios y la necesaria capacitación, con la elevación de la productividad y la calidad.

*"La democracia requiere ser llevada al terreno mismo de la producción, no como juego brusco de las ideologías para doblegar las leyes económicas, sino como práctica funcional para el procesamiento de nuevos acuerdos, para la concertación de intereses entre los diferentes agentes económicos y para dar vida a las fábricas autogobernadas"* (Bernal, 1993:9)



---

De esta manera, la democracia industrial aspira a constituirse como la vía posible para iniciar el cambio en tres aspectos sustantivos:

- ✧ Elevar los niveles de eficiencia y competitividad de la planta productiva.
- ✧ Fortalecer la capacidad de diálogo y acuerdo de los agentes productivos y
- ✧ Potenciar los mecanismos de justicia social.

Difícilmente, se afirma en el INS, los esfuerzos de cada uno de los agentes productivos pueden tener éxito si se despliegan de manera aislada. *“Combinar el esfuerzo de los trabajadores, del gobierno y de los empresarios para fortalecer de una manera productiva la economía, es un aspecto que no puede soslayarse, sobre todo una vez que el ingreso a la regionalización y globalización de las economías es una realidad mundial para avanzar o retroceder en ella” (Minc, 1986:253)*

La tesis central que el INS propone, es entonces que:

La democracia industrial debe permear la cultura empresarial y la cultura sindical, formando ambas una nueva cultura laboral como el factor más importante para favorecer la productividad.

---

### ***E) Acuerdo bilateral para el establecimiento de una nueva cultura laboral.***

En julio de 1995 la Confederación de trabajadores de México (CTM) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) firmaron públicamente un primer documento para el establecimiento de una nueva cultura laboral. Tal documento recogía, a juicio de los signantes, los cambios tangibles que ya se observaban en el sector productivo. En entrevistas realizadas por Rebeca Lizárraga: para Juan S. Millán, representante de la CTM, *"la nueva cultura representaría la única arma contra nuevas crisis"*; por su parte, Carlos Abascal de COPARMEX afirmaba que *"la nueva cultura laboral logrará un cambio de paradigma, de conductas, de vicios en la relación entre obreros y empresarios, se vislumbra también como el instrumento para eliminar totalmente el viejo mito de la lucha de clases y lograr una modernización de las relaciones entre obreros y empresarios avalada por un profundo respeto a los derechos y deberes recíprocos"* (Lizárraga, 1996:7)

### ***DECÁLOGO DE LA NUEVA CULTURA LABORAL<sup>7</sup>***

"Considerando la difícil situación por la que pasa nuestro país , basándonos en nuestra convicción de que las crisis solamente se pueden superar si permanecemos unidos trabajando para el bien común, y postulando que precisamente lo que nos une es México.

<sup>7</sup> Este documento firmado sin la directa participación gubernamental vuelve a hacer vigentes los postulados del Instituto Nacional de Solidaridad sobre Nueva Cultura Laboral, además de agregarle un matiz que remite a los principios de la doctrina social de la iglesia católica. Por su importancia como antecedente y catalizador de la intervención gubernamental, se transcribe en su totalidad.

---

Atendiendo a la urgente necesidad de conservar y crear empleos y de mejorar los niveles de vida de los trabajadores, lo que implica la sobrevivencia y el mejoramiento de las empresas. Considerando que para construir un futuro más promisorio es necesario fomentar los valores del trabajo, la solidaridad, la honestidad, la competitividad, la calidad y la disciplina, y habiéndonos reunido para entablar un diálogo propositivo, manifestamos como principios de esta reflexión para la creación de una nueva cultura laboral 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 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 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 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 los sectores productivos. Queremos promover la adopción de medidas creativas y encontrar salidas prácticas y eficaces para 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 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.

- 
8. Vivimos en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos, para 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 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 al 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
  11. La CTM y la Coparmex estamos convencidos de la importancia de 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 los organismos sindicales y empresariales involucrados a traducir en acciones concretas esta cultura laboral

**ES POR MEXICO”**

En julio de 1995, firman el documento:

Fidel Velázquez, líder de la **CTM**

Carlos María Abascal Carranza, presidente nacional de la **COPARMEX**.

(El decálogo es de 11 enunciados. Se tuvo la intención de que fuera de 10, pero los representantes del sector productivo no pudieron eliminar ninguno de los 11. A pesar de ello, lo siguen llamando Decálogo).

---

Firmado y ampliamente publicitado este primer acuerdo, el gobierno vuelve a tomar la iniciativa del proyecto y en "Septiembre del propio 1995 [*el sector obrero y el sector empresarial*] acordaron ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, un mecanismo para integrar las comisiones y las instancias de estudio, diálogo y consenso en las que deberían de trabajar para desarrollar una nueva cultura laboral en nuestro país" (STPS, 1996:II).

### **4.3. Principios de la Nueva Cultura Laboral**

Resultado del trabajo, tanto de las mesas como del Comité Técnico y la Comisión Central creadas para tal fin, los representantes de los sectores llegaron a un acuerdo unánime respecto de un conjunto de principios tendientes al desarrollo de una cultura laboral; los principios forman a juicio del titular del ejecutivo, parte del proceso irreversible de cambio y de modernización; reafirman que para los obreros y los empresarios, el diálogo y la concertación son y seguirán siendo los mejores métodos para el desarrollo de sus relaciones.

*"Con la firma de estos principios, los trabajadores y los patronos hacen saber a la nación el alto valor que otorgan a la eficiencia, a la productividad y a la competitividad como instrumentos indispensables para desarrollar la economía mexicana" (Zedillo, 1996:I).*

Destacó además la mención expresa de que tales principios no varían el cumplimiento pleno de la legislación laboral, ni la preeminencia de los órganos jurisdiccionales para dirimir diferencias.

---

Por su parte el presidente del Consejo Coordinador Empresarial puntualizó que la nueva cultura laboral es sólo el inicio de un proceso destinado a transformar la mentalidad que se tiene en el trabajo y representa un giro trascendental del enfrentamiento estéril a una colaboración fructífera. El presidente de la **COPARMEX** reiteró que la nueva cultura laboral no es la panacea de la recuperación económica, sino que simplemente establece las bases para una mejor relación entre los factores de la producción basada en los conceptos de buena fe, lealtad y honestidad; el resultado esperado de esta nueva relación será un mejoramiento sustancial en los niveles de productividad.

En nombre de los obreros, el presidente del Congreso del trabajo calificó los Principios como un pacto social que permitirá la procuración de condiciones laborales adecuadas a los requerimientos de los nuevos tiempos que revaloren el trabajo y lo remuneren digna, justa y equitativamente. Recalcó además que el movimiento obrero está dispuesto a moderar sus demandas salariales a fin de no obstaculizar el proceso de recuperación económica.

El Secretario del Trabajo señaló que los Principios son resultado de la concertación y la construcción de consensos y que de ahora en adelante serán los métodos idóneos para superar cualquier confrontación, contribuir a afianzar la cultura democrática y alcanzar el desarrollo con justicia social.

---

## PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA LABORAL<sup>8</sup>

### Objetivos centrales

- ✓ Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la **revaloración del trabajo humano**.
- ✓ Propiciar **niveles de remuneración justos y equitativos** que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción para elevar la productividad y competitividad.
- ✓ **Impulsar la capacitación** de los trabajadores y empresarios como un proceso **permanente y sistemático** a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio sobre su entorno laboral.
- ✓ Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del ambiente, la seguridad e higiene.
- ✓ Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes.
- ✓ **Consolidar el diálogo y la concertación entre obreros y empresarios**.
- ✓ Promover, en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral.
- ✓ Reconocer, conforme a los principios establecidos en el artículo 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral.

---

<sup>8</sup> Síntesis del autor, sin negritas en el original

---

## **Principios básicos**

- ✓ **La buena fe y lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones laborales.**
- ✓ **La resolución de controversias ha de sustentarse en el marco de la ley, en los valores fundamentales de la justicia, equidad y el diálogo.**
- ✓ **La determinación de generar una cultura nacional de productividad y calidad.**
- ✓ **Los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a los servicios de seguridad social de la mayor calidad, indispensables para ellos y sus familias.**
- ✓ **El empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que 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 la sociedad.**

Frente a la gran fiesta del acuerdo de Principios no faltaron voces que se levantaron para impugnar:

El Centro Nacional de Promoción Social lo calificó de acuerdo cupular de buenas intenciones que dejará al trabajador en la misma situación en que se encuentra actualmente; no tiene ninguna validez oficial, aunque dicho Centro estima que se tratará de hacer ver como si se hubiera hecho y al igual que en otras ocasiones las bases desconocen el contenido del documento (*Castillo, 1996:27A*).



---

Para el presidente honorario de la Academia Interamericana de Derecho del Trabajo, Baltasar Cavazos, *"la llamada Nueva Cultura Laboral sólo sirve para evitar presiones a una necesaria e indispensable reforma a la Ley Federal del Trabajo"* (Reforma, 1996:34A).

Por ambiguo y no anteponer la recuperación salarial y del empleo como objetivo fundamental de la política económica, organizaciones sindicales independientes rechazaron el documento de la nueva cultura laboral. El Frente Auténtico del Trabajo puso en duda que la parte patronal vaya a cumplir con sus compromisos de buena fe, lealtad y honestidad, pues según la Coordinadora de dicho frente, su interés es someter más la mano de obra. (Gómez, 1996:29).

En tanto, las organizaciones pertenecientes al Foro Sindical ante la Nación sostuvieron que el documento sólo favorece al sector empresarial al que concede todo, mientras que el Congreso del Trabajo acepta mayor sacrificio salarial al retirar sus demandas de revisión adelantada de los convenios contractuales; el líder del Sindicato del IMSS, representativo dentro del grupo de los foristas, recordó que México está ya dentro de los países de mayor desigualdad social y sin embargo continúan implementándose acciones destinadas sólo a favorecer al gran capital. El Sindicato Mexicano de Electricistas afirmó que *"los sindicatos foristas no acatarán los principios de la nueva cultura laboral debido a que éstos no fueron establecidos como una Ley"*: (Reyes, 1996a:62A) tales principios sólo pueden regir a quienes los signaron ya que se dieron como una cuestión cupular y excluyente.

---

En el mismo sentido se pronunció la presidenta del Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América, la cual también "hizo un llamado a aquellos sindicatos que no fueron consultados, para no aceptar los lineamientos de una cultura individualista y economicista, ya que de hacerlo estarían cometiendo un gravísimo error pues con este enfoque se concibe a los trabajadores individualmente y se promueve una estrategia de fragmentación que impediría la participación colectiva de los asalariados.

La negociación se realizó sin incorporar a otras expresiones del sindicalismo y del empresariado mexicano, sin conquistar el entusiasmo y el apoyo de los trabajadores de las organizaciones firmantes, ya que la reorganización del proceso de trabajo y la reestructuración productiva se orientó (sic) el establecimiento de una decisión unilateral", dijo. (Reyes, 1996b:12A).

Como se puede observar, el documento de Principios de la Nueva Cultura Laboral, repite las maneras corporativizadas de hacer política y deja fuera de la adecuación a los trabajadores no representados por el **Congreso del Trabajo** Así, el riesgo que corre la nueva cultura laboral es el de quedarse sólo en el discurso cupular y en el papel, sin aplicarse a la realidad de las empresas.

---

De la lectura del documento se desprende también el profundo abismo que separa la mentalidad de los sectores que sólo en la generalidad de un documento pudieron hallar coincidencias. Uno está urgido de conseguir nuevas fórmulas que produzcan productividad y competitividad para subsistir en la globalización imperante, el otro da sus últimos combates sabedor de que su función de apoyo al sistema se relativiza y de que cada vez es más incapaz para satisfacer las demandas, especialmente económicas de sus representados.

Si el futuro ya está a las puertas exigiendo una nueva productividad económica y un nuevo contrato social en las empresas; ni los empresarios representados cupularmente pueden imaginarse alejados de los principios del libre mercado, ni las organizaciones obreras se ven abandonando sus exigencias, por antieconómicas que éstas resulten.

"Pese a los nobles fines, el documento llama la atención por su tono intensamente pío. Nada nuevo aporta. No alcanza a responder al momento que ya vivimos. Mucho menos a los horizontes del Siglo XXI por los que México está a punto de transitar"  
(Faesler, 1996b:13A).

#### **4.4. CONSIDERACIONES EN MATERIA DE NUEVA CULTURA LABORAL, REVALORACIÓN DEL TRABAJO Y CAPACITACIÓN.**

Destacan en los Principios de la Nueva Cultura Laboral, los objetivos; los principios básicos en materia económica y las consideraciones dedicadas a la revaloración del trabajo humano; la determinación de generar una cultura nacional de productividad y calidad, además de la destacada importancia que el documento concede a la capacitación, veamos:

---

"La inversión en capital humano y una más eficiente asignación de los recursos productivos son los factores esenciales para aumentar la productividad y competitividad de la economía mexicana. En ese sentido, se deben reforzar las políticas orientadas a **eleva los niveles de educación y capacitación** de la población".<sup>9</sup> (STPS, 1996:IV)

Hoy en día, señalan los Principios, los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo.

La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destreza, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente.

La capacitación, como la educación, además de fuente para la productividad y eficacia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración, inculca valores como los que ahora requieren las nuevas formas de gestión y de relaciones laborales, tales como: la responsabilidad, capacidad de adaptación, participación y trabajo en equipo, entre otros.

---

<sup>9</sup> Sin negritas en el original. el autor de este trabajo remarca la importancia que los principios dan a la "intervención en capital humano" así como a la elevación de los niveles de educación y capacitación.

---

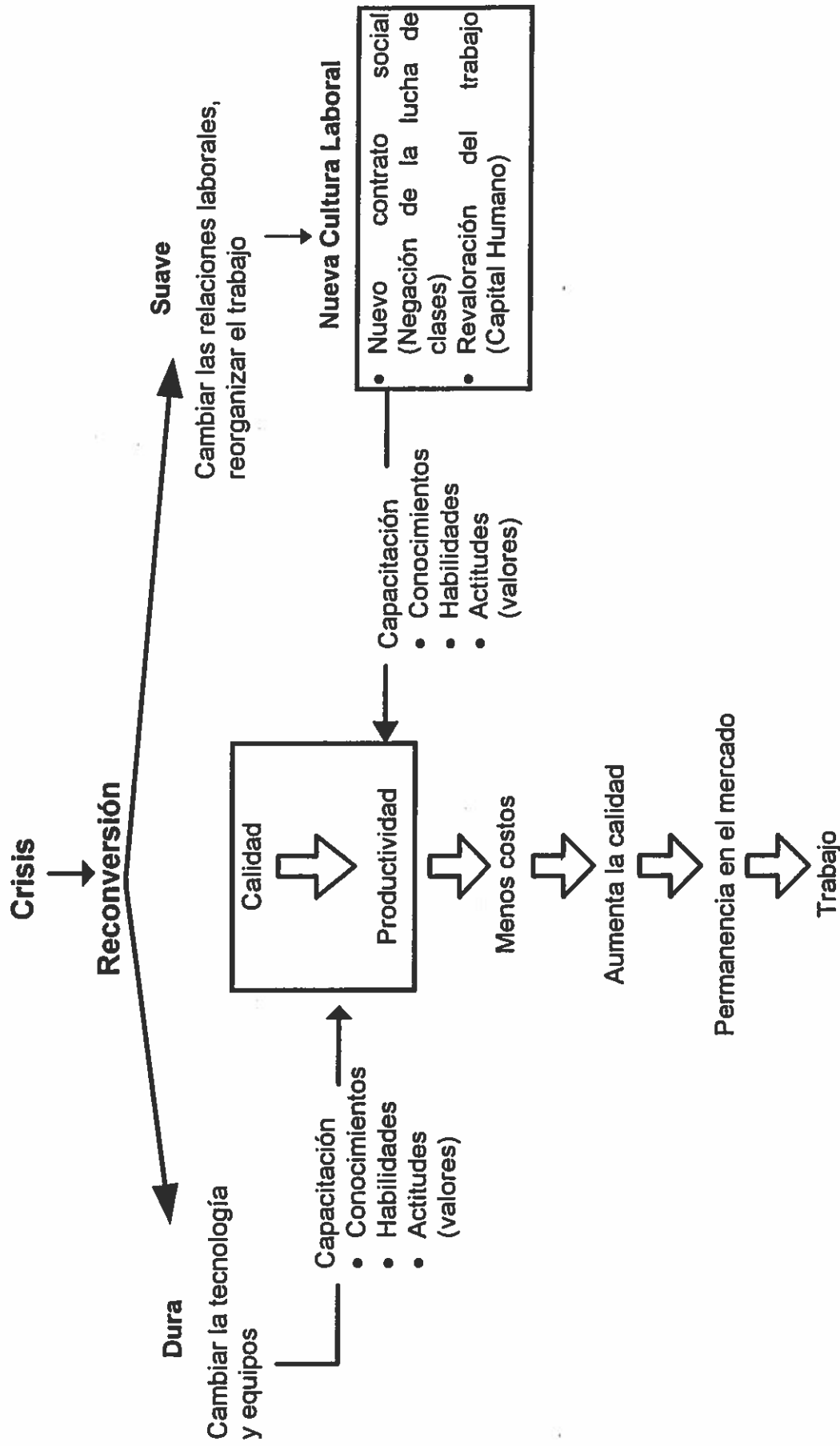
## **RESUMEN DE LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN PROPUESTOS EN LOS PRINCIPIOS:<sup>10</sup>**

- ✓ "Que en los planes de estudio y en los contenidos de los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomentan **valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso personal y colectivo**".
- ✓ "Debe educarse para la responsabilidad y la excelencia". (Sic).
- ✓ "Debe fomentarse una cultura de la capacitación para que ésta sea asumida por trabajadores y empresarios como un **valor esencial** para el mejoramiento de la productividad y la superación personal".
- ✓ Mediante la **educación** estaremos incidiendo en un cambio de actividades y conductas que contribuirán a crear una nueva cultura laboral **que rebase los límites de la simple instrucción técnica, capacitación y adiestramiento para el trabajo**.

---

<sup>10</sup> Resumen del autor, sin negritas en el original.

# NUEVA CULTURA LABORAL Y REACCIÓN EN CADENA



Elaborado por Marco A. Cadena con base en la reacción en cadena de E. Deming. (1996)

---

*"Por lo anterior, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deben privilegiar la educación y la formación para que la nueva cultura de trabajo sea una realidad que enriquezca a la sociedad mexicana". (STPS, 1996:IV)*

Después de leer lo anterior no quedan dudas de que quienes elaboraron el documento de Principios de la Nueva Cultura Laboral tienen muy clara la importancia de la capacitación - y de la educación - como vías para desarrollar un cambio de actitudes y conductas que promuevan la nueva cultura y la elevación de la productividad, así como de su condición de vehículos áureos para la transmisión de valores. En ese sentido la capacitación es también un recurso fundamental para el ejercicio del poder a partir de técnicas didácticas, contenidos de programas y actividades que tienen la finalidad de ocultar el poder bajo la máscara de la neutralidad y la eficiencia.

"...esa formación en la intimidad de la empresa, entre otras cosas, genera un discurso cargado de ideología que es el discurso de la propia empresa, produce una cierta identidad, es como si de repente se comenzara a perder la identidad y recibir otra que es la de la empresa.

...con tres meses *[de entrenamiento]* se observan las siguientes consecuencias:

- 1) El círculo de amistades era superado y se creaba uno nuevo con aquellas que estaban en la 'familia' de la empresa.
- 2) El lenguaje cambiaba; preguntando a una persona ¿quién era?, la respuesta fue "Je sui Swissair" (*Yo soy Swissair*); eso en apenas tres meses.

---

...este es un problema político, un problema ideológico, un problema de opción política y no un problema de pedagogía, no un problema técnico de métodos de enseñanza" (Freire, 1986:71). Este eficientismo pretende ocultar las relaciones que se derivan de la naturaleza conflictiva de la organización social que es la empresa.

Esa es precisamente la estrategia que plantea el sistema: incrementar la tasa de ganancia al mismo tiempo que aumentar la motivación al trabajo; lograr sistemas de control más eficaces creando la ilusión de libertad; proponer la democracia organizacional cambiando el juego, pero no las reglas del juego:

"este nuevo enfoque resuelve algunas de las tensiones engendradas por las estructuras convencionales; pero en su solución misma desencadena otras fuerzas que producen una nueva tensión fundamental. Estos proyectos generan en los trabajadores mayores aptitudes y deseos de tener un trabajo estimulante, autonomía y, según nuestra interpretación autogobierno. A la larga ésto es incongruente con las demarcaciones institucionales" (Montaño, 1985:82).

La nueva realidad, supuestamente no consiste en el conflicto permanente entre capital y trabajo. La lucha de clases no tiene aquí espacio propio: aparentemente no existe antagonismo. La lucha a secas tampoco tiene lugar: el nuevo obrero no se pelea, el nuevo mundo industrial es el del consenso y la concertación; este mundo industrial armonioso se consigue no mediante la lucha, sino mediante el rechazo de la lucha.



---

La política de capacitación dentro del trabajo sigue la lógica de las fuerzas al interior de la empresa, en esa dinámica coexisten simultáneamente procesos de capacitación intencionales con procesos propios de la vida cotidiana pero formativos. El contenido del trabajo mismo y gran parte de los valores de las empresas se aprenden por el desempeño en el que están inmersos los sujetos y por las relaciones de trabajo que se establecen.

“Hoy en día, la institución que patrocina el entrenamiento es el foco moral del proceso... La institución crea su propios símbolos y centra la atención en ellos mediante actividades cotidianas como cantar el himno de la empresa, repetir su lema, aprender su historia, explicar la filosofía de la compañía o escuchar los mensajes de sus líderes; se enseña a los aprendices a sentir orgullo por su empresa.” *(Rohen, 1971:3)*

La meta general no es hacerles un ‘lavado de cerebro’ o ‘manipular’ el pensamiento de los aprendices. Esto sería imposible. Lo que se pretende es que los aprendices, primero, se familiaricen con el punto de vista de la compañía, sus circunstancias competitivas y su intención de contribuir al bien social; segundo, que esta perspectiva moral refuerce su voluntad de realizar su trabajo adecuadamente” *(Rohen, 1971:5)*

---

Por otra parte en cuanto a los métodos de transmisión, los agentes capacitadores se muestran generalmente flexibles; por un lado, coincidiendo con gran parte de la educación, están fuertemente influidos por los principios de la tecnología educativa y la consideración conductista del aprendizaje, "... aquí, educar significa modificar las formas de conducta humana y los educandos son conceptuados como datos comparables con el nivel deseado o norma admisible. Las ideas de eficiencia y precisión de los objetivos previstos son coordenadas básicas de este modelo" (Sacristan, 1982:28); por otro lado hacen énfasis en el aprendizaje a través de la experiencia y la llamada dinámica grupal de la que frecuentemente se abusa o se usa impertinentemente trivializando sus resultados y descontextualizando las experiencias. El capacitador juega continuamente al aprendiz de brujo.

*"No deja de ser preocupante muchas veces la situación de las técnicas de grupo que se consideran científicas... Más bien se tiene la impresión de que la efectividad, descubierta pero no investigada lo bastante, aquí y allá, se convierte en una adicción al grupo, no muy distinta de la mencionada adicción a las drogas o al despertar religioso. La dinámica de grupos (sic) ocasiona fuertes emociones, muchas veces liberadoras, en sí ni bueno, ni malo, pero que necesita de una articulación crítica de la situación biográfica y sociopsicológica de los participantes"* (Caruso, 1984:122)

Con técnicas como éstas y empleadas de esta manera, comúnmente se habla del poder pero para hacerlo se le despoja de su significado. Así, el poder aparece vacío de contenido, trivializado, normalizado, legislado, dotado de un nuevo contenido que finalmente oculta sutilmente lo que aparecía en primer momento como develado.

---

## ¿LA CAPACITACIÓN ES EDUCACIÓN?

Por otra parte, la condición de la capacitación como expresión particular de la educación no ha sido clara o incluso se pone en duda: el documento de principios de la nueva cultura laboral la diferencia de la educación a la cual concede un estatus superior al de la "simple instrucción técnica, capacitación o adiestramiento para el trabajo"; José Ruz (1989:70), afirma: "revisada una extensa bibliografía se encontró en ella una gran diversidad de clasificaciones de capacitación entendida ésta, en la mayor parte, sólo en su aspecto laboral y productivo con omisión de toda dimensión educativa".

En nuestra legislación se adopta el mismo criterio al contemplar la capacitación como un elemento del sistema de normas de protección del trabajador, aunque el **Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988** observó que tales consideraciones no implican, de modo alguno, negar que la capacitación y el adiestramiento sean partes constitutivas del esfuerzo nacional en materia educativa.

En ese sentido, la capacitación al erigirse como derecho social de los trabajadores, también es considerada como componente del proceso de Educación Permanente.

Se establece así la ambigüedad de una actividad educativa que se norma por criterios y autoridades laborales. El acento no está en lo formativo, sino en la eficiencia productiva, aunque con la modernización es posible que la ambigüedad desaparezca al fijarse la funcionalidad y la eficiencia cuasi empresarial como criterios también educativos.

---

El mismo Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1984-1988, establece: *"se entenderá por Capacitación el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo". (STPS, 1984:27)*

Esta concepción deja bien claro que todo proceso de desarrollo y perfeccionamiento del hombre, desde la óptica gubernamental no es más que meramente instrumental, ya que el fin inmediato es que éste responda a las exigencias de un puesto de trabajo.

Como hemos visto, es en la empresa donde se concreta el poder del capital sobre el trabajo el cual se sostiene por medios como la capacitación que ejercida por "prácticos de la educación" nos erige en el orden institucional de las empresas más como reproductores de una visión del mundo dominante -funcionarios del consenso- que productores de la reflexión y la criticidad.

Sin embargo, también me parece que es en este espacio donde es posible encontrar elementos contradictorios y de ruptura que coadyuven a transformar el quehacer alienado/alienante del capacitador. Es en el aula donde se produce el "encuentro" del capacitador con su sí mismo desalienado, donde se da la posibilidad de la ruptura con su concepción de conocimiento y aprendizaje.

---







La tarea de la capacitación rebasa el estrecho horizonte que ahora se le asigna, "...es un problema político, un problema ideológico, un problema de opción y no un problema de pedagogía, y no un problema de métodos de enseñanza..." (Freire, 1986:73).

La capacitación puede ser una acción educativa que, contribuyendo a la formación de mano de obra calificada, ha de ir generando, al mismo tiempo, los espacios de reflexión y estudio que permitan al trabajador adquirir los conocimientos y las técnicas que en su momento hagan posible la apropiación real del proceso de producción.


"La actual revolución tecnológica es inmediatamente,...un instrumento en manos del capital para elevar su rentabilidad a costa del trabajo...(pero) vista en una perspectiva histórica de largo alcance, contiene enormes potencialidades para el desarrollo social de la humanidad y el fortalecimiento del mundo del trabajo" (Dabat, 1988:57). "... ello fortalece ... a los trabajadores y crea condiciones para posibilitar y preparar la asunción de la gestión directa de la producción por los propios trabajadores" (Dabat, 1988:67)


---


## III CONCLUSIONES


-  El capitalismo vive en crisis.
  
-  El capital depende del trabajo para su existencia y para su reproducción.
  
-  Para mantenerse y evitar su ruptura el orden del capital requiere reestructurar y reproducir sus formas de dominación.
  
-  El trabajo, como trabajo humano, como trabajo vivo es esencialmente insubordinado, aunque no se exprese como conflicto abierto.
  
-  La forma directa en que se arranca al trabajador la plusvalía es el conflicto constante, diario; ésta es la lucha de clases y es esto lo que caracteriza al capitalismo. Si éste no puede arrancar el valor sobrante se acaba.
  
-  La introducción de nuevas formas de organización del trabajo juegan un papel muy importante en la reestructuración de los procesos productivos y en la asunción por los trabajadores de una nueva ideología.

---

 Las nuevas formas de organización del trabajo y el velo ideológico con que pretende cubrirse, revela que la forma fundamental de la lucha de clases, es la no existencia de la lucha de clases. Véanse por ejemplo: la teoría de las relaciones humanas, las teorías motivacionales, la dirección por objetivos, el desarrollo organizacional, los Círculos de Calidad, etc.

 La revolución en las formas de organización del trabajo es en lo inmediato un instrumento en manos del capital para recuperar su rentabilidad.

 La capacitación es al interior de las empresas uno de los medios que hacen posible la asunción "suave" de las nuevas tecnologías y de esta ideología que niega la existencia de la lucha de clases.

 En el mediano y largo plazo, las nuevas formas de organización del trabajo y la capacitación como vehículo catalizador de los nuevos valores, son también una posibilidad de fortalecer y preparar a los trabajadores para la asunción de la gestión directa de la producción.

---

## **ANEXO**

***CUADROS RESUMEN Y DETALLADOS DE OPINIONES QUE EXPRESAN  
LIMITANTES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.***



**Cuadro resumen de total de elementos que limitan el mejoramiento de la calidad, según obreros y empleados.**

*Agrupación causal en base a "5 M"*

| Factor           | Nº de menciones | % del total | % Acumulado |
|------------------|-----------------|-------------|-------------|
| 1.- Mano de obra | 206             | 52          | 52          |
| 2.- Materiales   | 82              | 20          | 72          |
| 3.- Método       | 36              | 9           | 81          |
| 4.- Maquinaria   | 27              | 7           | 88          |
| 5.- Miscelánea   | 47              | 12          | 100         |
| Gran Total       | 398             | 100         |             |

Fuente: Corrillos realizados en trece grupos de empleados y obreros, Octubre 89/Enero 1990.

**Cuadro resumen de elementos del factor "MANO DE OBRA" que limitan el mejoramiento de la calidad**

| <b>Elemento</b>                  | <b>Nº de menciones</b> | <b>% del total</b> | <b>% Acumulado</b> |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| 1.1.- Prestaciones               | 79                     | 38                 | 38                 |
| 1.2.- Liderazgo                  | 65                     | 32                 | 70                 |
| 1.3.- Colaboración               | 26                     | 13                 | 83                 |
| 1.4.- Interacción                | 17                     | 8                  | 91                 |
| 1.5.- Comunicación               | 10                     | 5                  | 96                 |
| 1.6.- Autocrítica                | 9                      | 4                  | 100                |
| <b>Total factor mano de obra</b> | <b>206</b>             | <b>100</b>         |                    |

---

**Cuadros en detalle de elementos del factor "MANO DE OBRA" que limitan el desarrollo de la calidad**

**1.1.- Prestaciones**

|   |    |
|---|----|
| Falta capacitación  | 21 |
| Faltan prestaciones y motivación (Vales de supermercado, despensas, prima vacacional para empleados, salarios, etc.)  | 13 |
| Mejorar la calidad y la cantidad de la comida ( <i>que no se elimine la carne, que ésta esté en buenas condiciones, que se analice la posibilidad de dársela también a los eventuales</i> ) | 22 |
| Que haya agua caliente para todos.  | 10 |
| Que se elimine la medida de checar con uniforme y salir de cinco en cinco.  | 10 |
| Que se asignen préstamos oportunamente y que se dé mejor trato a los solicitantes.  | 3  |
| Sumas   | 79 |

---

## 1.2. Liderazgo

|   |    |
|---|----|
| Que se nos trate como personas (Buen trato, trato más humanitario, que los jefes sean más humildes) | 20 |
| Que no haya preferencias ni favoritismos (Ni de la Administración, ni del Sindicato)                | 16 |
| Que los jefes supervisen el trabajo (Que sepan y que sean ejemplo)                                  | 12 |
| Que los jefes no abusen de su cargo (Hostigamiento sexual, en especial se cita al Sr. AC)*          | 8  |
| Hay poca confianza en empleados y obreros   | 5  |
| Mejor trato por personal de vigilancia  | 4  |
| Sumas   | 65 |

\* Actualmente fuera de la compañía.

---

### 1.3. Colaboración

|  |    |
|--|----|
| Falta compañerismo, existen muchas envidias, hay mucha política, falta integración de equipo y ayuda mutua, se hace el trabajo de mala gana. | 26 |
| Sumas  | 26 |

### 1.4. Interacción

|  |    |
|--|----|
| Los problemas personales afectan el trabajo (Sabotajes, tortuguismo, falta de colaboración)                                | 3  |
| Existen muchas diferencias entre el personal de planta y el personal eventual (Constantes fricciones y acusaciones mutuas) | 13 |
| Se trata mal a los proveedores   | 1  |
| Sumas  | 17 |

### 1.5. Comunicación

|   |    |
|---|----|
| Falta comunicación (Entre Departamentos, entre jefes y subordinados, entre supervisores y entre la Dirección y los obreros) | 10 |
| Sumas   | 10 |

---

### 1.6. Autocrítica

|  |   |
|--|---|
| En general se tiene poco cuidado y responsabilidad en el trabajo | 9 |
| Sumas  | 9 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Sumas "Mano de Obra" | 206 |
|----------------------|-----|

**Cuadro resumen de elementos del factor "MATERIALES" que limitan el mejoramiento de la calidad**

| Factor  | Nº de menciones | % del total | % Acumulado |
|---|-----------------|-------------|-------------|
| 2.1. Se carece de equipo personal de trabajo y de útiles básicos correspondientes | 46              | 56          | 56          |
| 2.2. No se tienen a tiempo materia prima y materiales                             | 24              | 29          | 85          |
| 2.3. Se suministra material defectuoso  | 12              | 15          | 100         |
| Total factor materiales   | 82              | 100         |             |

**Cuadros en detalle de elementos del factor "MATERIALES" que limitan el mejoramiento de la calidad**

**2.1. Se carece de equipo personal de trabajo y de útiles básicos correspondientes**

|   |    |
|---|----|
| Se carece de botas, mandiles, guantes, zapatos y cofias para la ejecución del trabajo, especialmente para los eventuales; faltan zarandas, jarras, mesas, ranas, engrapadoras, mangueras, etiquetadoras de marcaje, etc.; Estas carencias provocan retrasos, tiempos muertos y constantes fricciones entre el personal, así como problemas con la higiene en la elaboración del producto. | 46 |
|---|----|

**2.2. No se tienen a tiempo materia prima y materiales**

|  |    |
|--|----|
| Constantemente se detiene el proceso por falta de producto: No hay salsa, falta tapa, no hay etiqueta, no hay divisiones, falta caja, falta frasco, etc. | 24 |
|--|----|

**2.3. Se suministra material defectuoso**

|   |           |
|---|-----------|
| Hay que trabajar con: botella que se rompe, frasco sucio, etiqueta chueca, salsa espesa, divisiones más grandes que las cajas, tapón defectuoso o cuellos de botella con defecto, goma que no pega, etc., es importante seleccionar mejor a nuestros proveedores, procurando aquellos que sean más puntuales, responsables y que den calidad. | 12        |
| <b>Sumas</b>  | <b>82</b> |



**Cuadro resumen de elementos del factor "MÉTODO" que limitan el desarrollo de la calidad**

| Factor                                    | Nº de menciones | % del total | % Acumulado |
|---|-----------------|-------------|-------------|
| 3.1. Dispersión del mando                 | 14              | 39          | 39          |
| 3.2. Supervisión casuística               | 12              | 33          | 72          |
| 3.3. Falta de organización y coordinación | 10              | 28          | 100         |
| Total factor método                       | 36              | 100         |             |

**Cuadros en detalle de elementos del factor "MÉTODO" que limitan el mejoramiento de la calidad**

**3.1. Dispersión del mando**

|   |    |
|---|----|
| Frecuentemente se cruzan las órdenes, otras veces se contradicen, hay constantes intervenciones de unas áreas en otras, las líneas de mando no están bien definidas, mucho poder concentrado en una persona, hace falta un departamento de personal perfectamente estructurado; que cada quién mande en su área de responsabilidad. | 14 |
|---|----|

**3.2. Supervisión casuística**

|   |    |
|---|----|
| Instrucciones para el proceso poco claras y que cambian con el jefe, frecuentes cambios de actividad sin dejar terminar ningún trabajo, luego culpan al trabajador, se exige producción no calidad, no hay métodos ni procedimientos. | 12 |
|---|----|

**3.3. Falta de organización y coordinación**

|  |    |
|--|----|
| Falta organización entre departamentos, se cambian instrucciones y parte de los involucrados lo desconocen, hay muchos retrasos en la información, al término del trabajo se deja todo tirado, cada obrero pide etiqueta para el mismo producto. | 10 |
| Sumas  | 36 |

**Cuadro resumen de elementos del factor "MAQUINARIA Y EQUIPO" que limitan el mejoramiento de la calidad**

| Factor   | Nº de menciones | % del total | % Acumulado |
|--|-----------------|-------------|-------------|
| 4.1. Carencia de mantenimiento en áreas y equipo.                                  | 12              | 45          | 45          |
| 4.2. Maquinaria y equipo en mal estado.  | 9               | 33          | 78          |
| 4.3. Limitación presupuestal e inoportuna dotación de recursos para mantenimiento. | 6               | 22          | 100         |
| <b>Total factor maquinaria</b>   | <b>27</b>       | <b>100</b>  |             |

---

**Cuadros en detalle de elementos del factor "MAQUINARIA Y EQUIPO" que limitan el mejoramiento de la calidad**

**4.1. Carencia de mantenimiento en áreas y equipo**

|   |    |
|---|----|
| Total carencia de mantenimiento en algunas áreas: tubos de vapor sin aislar y con fugas, montacargas siempre fallando, mesas para envasar en mal estado, falta de mangueras para el aseo de la maquinaria, indiferencia de mantenimiento cuando se le avisa de fallas, plataformas en mal estado. | 12 |
|---|----|

**4.2. Maquinaria y equipo en mal estado**

|  |   |
|--|---|
| No hay mantenimiento periódico a la maquinaria, equipo y planta. | 9 |
|--|---|

**4.3. Limitación presupuestal e inoportuna dotación de recursos para mantenimiento**

|   |    |
|---|----|
| Se escatima el dinero para la compra de refacciones o se dota de éste inoportunamente provocando tiempos muertos y retrasos, y a veces costos mayores al operar con el equipo descompuesto. | 6  |
| Sumas   | 27 |

**Cuadros en detalle de elementos del factor "MISCELÁNEOS" que limitan el mejoramiento de la calidad**

**5.1. Falta espacio**

|   |    |
|---|----|
| Baños muy pequeños, pocas regaderas y falta absoluta de casilleros, lo que provoca frecuentes disgustos, robos y discusiones entre el personal. Dificultades para la maniobra del montacargas por obstrucción de espacios de circulación. | 20 |
|---|----|

**5.2. Falta generalizada de Higiene**

|   |    |
|---|----|
| Falta limpieza en uniformes o uniformes incompletos (sin cofia), baños siempre sucios, pasillos sucios y húmedos, ollas mal aseadas, máquinas que no se lavan, en general falta limpieza en todo. | 12 |
|---|----|

**5.3. Virgen**

|  |   |
|--|---|
| Que se coloque en un lugar donde se ensucie menos o que se le proteja del polvo. | 3 |
|--|---|

---

#### 5.4. Buzón

|  |   |
|--|---|
| Que se instale un buzón de sugerencias que sea leído solo por el Presidente y el Director General ya que falta comunicación, en especial con el segundo. | 3 |
|--|---|

#### 5.5. Servicio médico y botiquín

|   |   |
|---|---|
| Falta servicio médico permanente en la planta y un botiquín bien surtido. | 3 |
|---|---|

#### 5.6. Plantas

|   |   |
|---|---|
| Que se creen más plantas ya que a veces son más los eventuales que los de planta. | 3 |
|---|---|

#### 5.7. Espacio para casilleros

|  |   |
|--|---|
| Que se adapte el actual cuarto frío para casilleros de los eventuales. | 2 |
|--|---|

#### 5.8. Ruidos

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Muchos ruidos en la planta. | 1  |
| Sumas                       | 47 |

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arellano, David, **Análisis organizacional: una perspectiva desde la estrategia**. CIDE, División de Administración Pública, Colección Documentos de trabajo No. 26. México, 1994.
- Artiles, Antonio y Pere Jódar, "Breve ensayo sobre crisis y relaciones industriales", en Pere Jódar y Antonio M. Artiles, **Crisis económica y relaciones industriales**. Madrid, Grupo Cultural Zero, 1984, pp. 21-34.
- Bernal, Marco Antonio, "Cultura Laboral y Democracia Industrial", en **El Nacional**, Suplemento Zona Abierta, México, 14 de mayo de 1993.
- Caruso, Igor, **Narcisismo y Socialización**. Primera Edición. México, Siglo XXI, 1984.
- Castillo, Jesús, "Crítica a la Cultura Laboral", en **Reforma**, México, 15 de agosto 1996.
- Cavazos, Baltazar, *et al.* **Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada**. Vigésima edición, México, Trillas, 1986.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, **Programa de Seguimiento y Supervisión de Consejos Consultivos**. Documento inédito. México, CONALEP, 1984.
- Colosio, Luis Donald, "Hay que luchar por una nueva cultura laboral", en **El Nacional**, México, 23 de febrero de 1993.
- Dabat, Alejandro y Miguel Angel Rivera, **La Modernización Tecnológica y sus implicaciones socioeconómicas en México**. Colección Documentos y Materiales de Estudio. México, Fundación Friedrich Ebert, 1988.
- Deming, Edwards, **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis**. Primera edición en español. Madrid, Díaz de Santos, 1989.
- Empacadora Búfalo, **Búfalo, historia de la empresa**. Documento inédito, México, Archivo del Presidente de la compañía, 1989.
- Erreguerena, Manuel, "Inversión en Capital Humano", en **El Financiero**, México, 20 de octubre de 1994.

---

Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein, **Identidad de las organizaciones**. Primera edición. México, Paidós, 1989.

Faesler, Julio, "Capital humano", en **Reforma**, México, 24 de julio de 1996a.

"La nueva Cultura Laboral", en **Reforma**, México, 21 de agosto de 1996b.

Fernández, Javier, "La formación de personal y mano de obra calificada frente al desafío de renovar el crecimiento económico de México", en Memoria del I Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial, **La reconversión industrial en América Latina VI**. Primera edición. México, Fondo de Cultura Económica, 1987, pp. 39-49.

Finkel, Sara, "El capital humano: concepto ideológico", en Guillermo Labarca, et al., **La educación burguesa**. Primera edición. México, Editorial Nueva Imagen, 1977, pp. 263-299

Freire, Pablo, et.al. **El Proceso Educativo según Paulo Freire y Enrique Pichon-Rivière**. Segunda edición, Buenos Aires, Ediciones Cinco, 1986.

Fuentes-Berain, Rossana, "Capacidad Humana, la diferencia entre Competitividad e Ineficiencia", (entrevista a Haruo Shimada), en **El Financiero**, México, 8 de octubre de 1993.

García, Benjamín, "Capital Humano y Crecimiento Económico", en **El Financiero**, México, 31 de octubre de 1994.

Garza, Enrique de la, "Los sindicatos en América Latina frente a la reestructuración productiva y los ajustes neoliberales", en **El Cotidiano**, Núm. 64, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, Sep.-Oct. 1994, pp. 3-13.

Gilly, Adolfo y Luis Hernández, "Taylorismo, fordismo y nuevas tecnologías en los países semiperiféricos", (entrevista a Benjamín Coriat), en **Brecha**, Núm. 1. México, Teoría y Política/ Coyoacán, otoño 1986, pp. 75-86.

Gómez, Luis E, "Sociología del trabajo en la sociedad post industrial", en **Acta Sociológica**, Vol. III, Núm. 3. México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1990, pp. 81-90.

Gómez, Arturo, "Nueva cultura laboral preámbulo de cambios a la LFT: sindicatos", en **El Financiero**, México, 15 de agosto de 1996.



---

Holloway, John, **Marxismo, Estado y Capital. La crisis como expresión del poder del trabajo.** Primera edición. Buenos Aires, Editorial Tierra del Fuego, 1994.

Labarca, Guillermo, "Planificación de recursos humanos ¿técnica o ideología?", en Guillermo Labarca, et al., **La educación burguesa**, Primera edición. México, Editorial Nueva Imagen, 1977, pp. 239-261.

Lizárraga, Rebeca, "Mala cultura empresarial, causa de la crisis", en **El Universal**, Primera sección, México, 23 de junio de 1996.

López, Raúl, **Carácter estratégico de las personas autogestionarias.** Versión preliminar de trabajo de tesis. Documento inédito. México, 1994.

Mason, Edgar, "Capital humano y tercermundismo", en **El Financiero**, México, 2 de julio de 1996.

Melgar, Ivonne, "La capacitación para el trabajo a debate", (entrevista a Francisco Hernández J.), en **Educación 2001**, Núm. 5, México, octubre 1995, pp. 6-14.

Micheli, Jordy, "¿Aparece la neoconversión?", en **La Jornada**, México, 17 de noviembre de 1986.

Minc, Alain, **El desafío del futuro.** Primera edición. Barcelona, Grijalbo, 1984.

Montaño, Luis, "Las nuevas relaciones-humanas: un falso reto a la democracia", en Eduardo Ibarra y Luis Montaño (coords.), **Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México.** Primera edición. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 1985, pp. 63-102.

Morfín, Jorge, **Consultoría para el cambio. Dentro y fuera de la empresa.** Primera edición. México, Gemika, 1993.

Pallán, Carlos, "Justicia laboral y productividad", en **El Nacional**, México, 8 de mayo de 1992.

Pichon-Rivière, Enrique, **El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)**, Primera edición. Ediciones Buenos Aires, Nueva Visión, 1980.

Pontalis, Jean Bertrand, **Vigencia de Sigmund Freud.** Primera edición, Buenos Aires, Editorial La Pléyade, 1971.

---

Prado, Lautaro, "Capacitación, ciencia y técnica. Hacia una clarificación de los modelos en concurso", en **Revista Latinoamericana de Estudios Educativos**, Vol. XIV, Núms. 1-2. México, Centro de Estudios Educativos, 1984, pp. 199-231.

Reforma, "Critican nueva cultura laboral por no aportar nada importante", en **Reforma**, México, 16 de septiembre de 1996.

Reyes, Jorge, "Pide Elba Esther rechazar la Nueva Cultura Laboral", en **Reforma**, México, 12 de septiembre de 1996b.

"Desacatarán principios de Nueva Cultura Laboral", en **Reforma**, México, 14 de septiembre de 1996a.

Rocard, Michel, **¿Coherencia o ruptura? Textos políticos 1979-1985**. Primera edición. México, Fondo de Cultura Económica, 1988.

Rohen, Thomas P, "Seihin Kyoiku en un banco japonés", en **Anthropology & Education Newsletter**, Vol., Núm. 1, Arlington, Virginia, Feb. 1971.

Ruz, José, **La capacitación laboral: ¿adiestramiento o educación de adultos? -Necesidad de una precisión conceptual-**, Material fotocopiado sin datos del editor.

Sacristán, Gimeno J, **La pedagogía por objetivos: obsesión por la eficiencia**. Primera edición, Madrid, Ediciones Morata, 1982.

Salinas, Roberto, "Educación y capital humano", en **El Economista**, México, 19 de octubre de 1995.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, **Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988**. México, STPS, 1984.

**Decreto por el que se aprueba el programa de mediano plazo denominado Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994**. México, Diario Oficial, 12 de junio de 1991.

**Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad**. México, El Financiero, 27 de mayo de 1992.

**Principios de la Nueva Cultura Laboral**. México, El Nacional, Suplemento, 17 de agosto de 1996.

---

Suárez, Francisco, "Problemas relativos al proceso de emergencia y profesionalización del rol de experto en Desarrollo 'Organizacional' ", en Carlos Altschul, et al., **La organización: nuevas perspectivas para su conocimiento**. Segunda edición. Buenos Aires, Layetana Ediciones, 1978, pp. 81-92.

Torres, Blanca y Pamela Falk, **La adhesión de México al GATT. Repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México - Estados Unidos**. Primera edición. México, El Colegio de México, 1989.

Zedillo, Ernesto, "Intervención durante la ceremonia en que se suscribió el documento de Principios de la nueva Cultura Laboral", **El Nacional**, Suplemento, México, 14 de agosto de 1996.