



279  
2E

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

Escuela Nacional de Estudios Profesionales

" ARAGON "

**LA PRODUCTIVIDAD EN EL SISTEMA  
JURIDICO LABORAL MEXICANO**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN DERECHO  
P R E S E N T A  
SARA YANINA MARTINEZ MORENO**

ENEP



ASESOR. LIC. MARTHA RODRIGUEZ ORTIZ

ARAGON SAN JUAN DE ARAGON, EDO. DE MEXICO

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**Al Señor Padre Dios:**

Que si no fuera por él no tendría todo lo que tengo y no sería lo que soy. A quien agradezco el haberme permitido llegar hasta hoy, y el haberme hecho nacer en el seno de la familia y en el país en que estoy.



**A mis padres:**

Dedico a mis padres Sra. Ma. Sara J. Moreno O. y Sr. Enrique Martínez C., todos los esfuerzos para la realización de esta tesis, como un reconocimiento y lucha continua por constituir y mantener la unidad y armonía de la familia, pues los valores que de ellos he aprendido y la certeza de contar siempre con su amor, comprensión, confianza y respaldo han sido fundamentales en mi desarrollo como ser humano.



**A mi Madre:**

Agradezco a mi querida madre, primera maestra en mi vida, toda la entrega, interés y dedicación que ha puesto en el mejor desarrollo de cada uno de sus hijos. A quien dedico como un modesto homenaje, esta tesis, por su decisivo e incondicional apoyo y consejos que me ha brindado siempre, y aún más desde el inicio de mi carrera. Gracias Mamá.



**A mi Padre:**

Quien con su ejemplo me inculco el amor al estudio y a los valores morales y espirituales, le dedico de igual forma esta tesis como fruto de los desvelos, sacrificios y preocupaciones que ha brindado a mi formación profesional. Agradezco su colaboración en haberme guiado en la elección de mi carrera, así como el apoyo que me otorgó en el transcurso de ella y a quien desde ahora podré llamar colega. Gracias Papá.



**A mis Hermanos:**

Les agradezco profundamente a mis hermanos: Ma. Teresa J. y Enrique, el respaldo y la comprensión que siempre me han brindado y que ha sido tan significativo en mi vida.

Aprovecho esta oportunidad, para agradecer a mi gran amigo Hugo Mena S., la colaboración y apoyo que me ha dado para lograr la investigación y total culminación de esta tesis.





**A la UNAM:**

Agradezco a esta máxima casa de estudios la honrosa oportunidad que me dio, para lograr mi preparación profesional.



**A mis Profesores:**

Agradezco a todos mis profesores de la ENEP Aragón, el que hayan compartido conmigo sus conocimientos y que me hayan guiado en mi formación profesional.



**A mi Asesora:**

Agradezco profundamente a la Licenciada Martha Rodríguez Ortiz, ante todo la confianza que depositó en mí, así como su profesionalismo y calidad humana para motivarme y orientarme en la realización de esta tesis.



**Al Dir. del Seminario de Derecho Público:**

Agradezco sinceramente al Licenciado Manuel Morales Muñoz, su invaluable colaboración en esta tesis.



# INDICE

## INTRODUCCIÓN

Pág.

### CAPITULO 1

<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	1
1.1. La Relación de Trabajo y sus elementos subjetivos.....	1
1.2. Concepto jurídico, económico y sociológico de Empresa.....	5
1.3. Sindicato.....	10
1.4. El Contrato de Trabajo y sus tipos.....	12
1.5. Concepto jurídico, económico y sociológico de Salario.....	16
1.6. Producción.....	19
1.7. Productividad.....	20
1.8. Control de Calidad.....	23
1.9. Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.....	25

### CAPITULO 2

<b>PRODUCTIVIDAD, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO</b> .....	32
2.1. El Proceso de la Producción.....	33
2.2. Acto Productivo.....	34
2.3. Tipos de Productividad.....	36
2.4. La Productividad en el Trabajo.....	42
2.5. La Naturaleza de la medida de la Productividad.....	43
2.6. Antecedentes de la Productividad y Calidad en México.....	51
2.7. Antecedentes de la Capacitación y Adiestramiento en México.....	58

### CAPITULO 3

<b>LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO</b> .....	65
3.1. Obstáculos que se oponen para elevar la Productividad.....	65
3.2. Preceptos de la Ley Federal del Trabajo que frenan la Productividad.....	71
3.3. Principales problemas de la Capacitación y Adiestramiento.....	73
3.4. El T.L.C. y el Derecho Laboral.....	77

3.5. La Competitividad.....	83
3.6. Estabilidad y Seguridad en el empleo.....	84
3.7. La Productividad en otros países.....	87

#### **CAPITULO 4**

<b>FACTORES QUE FAVORECEN LA PRODUCTIVIDAD.....</b>	<b>93</b>
4.1. Actividad del Estado.....	94
4.2. Actividad de la Empresa.....	106
4.3. Instauración de la Capacitación y Adiestramiento requerida.....	118
4.4. Creación de Convenios y Bonos de Productividad.....	128
4.5. Reformas Sugeridas.....	139

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>144</b>
--------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>147</b>
--------------------------	------------

# **INTRODUCCION**

Al enfocar nuestra atención sobre el Derecho del Trabajo lo hacemos con el fin de analizar "La Productividad en el Sistema Jurídico Laboral Mexicano", tema que da título a la presente tesis; en interés a la importancia que impera la situación económica, laboral y el contexto de apertura y modernización nacional, el incentivo a la productividad adquiere un lugar preponderante en la vida de un país.

Ante tal expectativa, en México hemos tenido una mala racha de tipo económico con la brutal recesión económica que padecemos; cientos de empresas han cerrado y otras muchas están en espera de que el dinero fluya, de lo contrario habría un cierre impresionante por falta de actividad económica.

En enero de 1978 se reformó la Constitución Política en su artículo 123 fracción XIII, obligando a las empresas a proporcionar a sus trabajadores adiestramiento y capacitación. En meses anteriores se reformó la Ley Federal del Trabajo para reglamentar la disposición constitucional; han transcurrido varios años y tanto la Constitución como la Ley en ese aspecto son letra muerta, pues pocos son los que cumplen y unos cuantos han sido los que visualizaron la enorme importancia de adiestrar y capacitar a sus trabajadores.

Se han perdido muchos años, que si hubiesen empleado adecuadamente, tendríamos un plan de trabajo eficiente y preparado para hacer frente a las necesidades actuales. El Tratado de Libre Comercio puede ayudarnos a mejorar nuestra economía deteriorada, esto implica una responsabilidad y un desafío que tenemos que tomar con seriedad.

Pero no hay que ser tan pesimistas, podemos, con grandes apuros, tratar de recuperar el tiempo perdido, estructurar los programas adecuados para preparar a nuestros trabajadores y de esa forma, presentar un frente de producción nacional importante para evitar una catástrofe económica que terminaría con la entrada de capitales extranjeros adueñándose de todo el aparato productivo del país. No olvidemos que la gran empresa agropecuaria, química y farmacoquímica se encuentra en sus manos.

Por lo anterior, en esta tesis pretendemos determinar la importancia que reviste la Productividad en todo sistema económico-laboral que se implante en el país, así como precisar los medios que ayuden a obtener un mejor equilibrio

de los factores de la producción.

Con el propósito de alcanzar los objetivos antes indicados, hemos dividido este trabajo en cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

●En el primero estudiaremos el marco conceptual fundamental para el desarrollo de esta tesis.

●En el capítulo segundo nos referiremos ampliamente a los agentes que influyen en la Productividad; y con el fin de hacer notar la importancia y la polémica que tanto economistas como empresarios han hecho de cómo medir la Productividad, nos adentraremos al estudio de la naturaleza de la medida de la Productividad. Así también conoceremos el vasto campo de programas y acuerdos que se han creado en pro de la Productividad, Capacitación y Adiestramiento, de los cuales la mayoría han sido aplicados tenuemente.

●Por otra parte, en el capítulo tercero analizaremos los problemas jurídicos, económicos, técnicos y humanos que frenan la Productividad en México, así también lo veremos en relación con el TLC; y con el fin de determinar la trascendencia de la Productividad, revisaremos los beneficios que la aplicación consciente de la misma ha traído a otros países.

●Por último, en el capítulo cuarto titulado "Factores que Favorecen la Productividad" se establecen de una manera global (Estado-Empresa-Trabajador), los mecanismos sugeridos que deben llevarse a cabo para una óptima Productividad y por lo consiguiente una próspera economía nacional.

Ahora bien, debemos estar conscientes que este tema es de interés tanto para el aspecto jurídico como para el aspecto económico, es decir, aunque es de gran importancia las investigaciones y estudios macroeconómicos que se hagan de la Productividad, en este caso por ser la parte que nos concierne, abarcaremos el aspecto jurídico tomando algunos matices de la economía como complemento y lograr así un entendimiento más amplio.

# CAPITULO 1

## MARCO CONCEPTUAL

---

A fin de obtener un entendimiento básico del tema, y facilitar la comprensión de los subsecuentes capítulos reconoceremos en primera instancia, los conceptos básicos que surgen de una relación de trabajo, analizando también alguno de ellos en su aspecto económico y social, los cuales son de interés para el desarrollo de la presente tesis.

Posteriormente nos adentraremos a la conceptualización de la producción y la productividad siendo la primera, el término empleado en el lenguaje económico para indicar el conjunto de actividades mediante las cuales se ponen a disposición de los consumidores bienes y servicios aptos para satisfacer sus necesidades. En el proceso de la producción intervienen varios factores (tierra, trabajo, capital), la medida en que cada uno de ellos participa en la formación del producto se denomina PRODUCTIVIDAD, palabra que es y será el basamento vital de esta exposición.

Asimismo, es de sumo interés tener noción sobre la calidad y el control de la misma, ya que de esta depende en muchas ocasiones, si no es que siempre, la aceptación del producto por el consumidor.

### 1.1.- La Relación de Trabajo y sus elementos subjetivos

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 20, define la relación de trabajo como "cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario". Mario de la Cueva define a la relación de trabajo como "una situación objetiva que se crea entre un trabajador y un patrono por la prestación de un trabajo subordinado, cualquiera que sea el acto o la causa que le dio origen, en virtud de la cual se aplica al trabajador un estatuto objetivo, integrado por los principios, instituciones y normas de la Declaración de Derechos Sociales, de la Ley Federal del Trabajo, de los convenios internacionales, de los contratos colectivos y de los contratos-ley y sus normas supletorias"<sup>1</sup> Por su parte Roberto Muñoz R. define a la relación de

---

<sup>1</sup> DE LA CUEVA, Mario, El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, T. I., Porrúa, México, 1981, p. 187.

trabajo como el "vínculo constituido por la congerie de derechos y deberes otorgados e impuestos por las normas laborales, con motivo de la prestación del trabajo subordinado, recíprocamente, al patrón y a los trabajadores y a éstos entre sí"<sup>2</sup>.

La relación de trabajo puede originarse de un contrato o bien de la simple prestación del servicio; al respecto Mario de la Cueva dice que "...la prestación del trabajo crea una situación jurídica objetiva...a la que se le da el nombre de relación de trabajo..."<sup>3</sup>. Néstor de Buen Lozano dice que "eventualmente la relación de trabajo puede derivar de un contrato..." y agrega "...la propia ley vigente admite que una relación de trabajo puede tener un origen contractual..."<sup>4</sup>. La idea de que la relación de trabajo puede ser equiparable a algún contrato civil ha sido totalmente superada. Al respecto, el Dr. Mario de la Cueva expone que "...habría sido una aberración aceptar la idea de la relación de trabajo como un contrato sujeto a las normas del derecho privado..."<sup>5</sup>. La relación de trabajo tiene una naturaleza propia, según se desprende del concepto expresado por el maestro De la Cueva.

En las relaciones de trabajo existen los siguientes elementos subjetivos:

#### 1.1.1.- Trabajador

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo establece que "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado". Aun cuando el segundo párrafo del precepto menciona la actividad intelectual y la material, no establece distinción al respecto; considera el trabajo como "toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio".

Respecto a lo anterior existe una cuestión que es establecer si existe un trabajo intelectual y otro material como lo contempla el artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo. Los campos de distinción son tan sutiles que válidamente no puede establecerse límite o frontera. Toda actividad intelectual ha de objetivarse para que trascienda el ámbito personal. Cualquier conducta debe regirse por el

---

<sup>2</sup>Muñoz R, Roberto, Derecho del Trabajo, T. II, Porrúa, México, 1983, p. 44.

<sup>3</sup>DE LA CUEVA, Mario, op. cit., p. 188.

<sup>4</sup>DE BUEN LOZANO, Néstor, Derecho del Trabajo, T.II, Porrúa, México 1974, p. 515.

<sup>5</sup>DE LA CUEVA, Mario, op. cit., p.178.

intelecto para que sea consecuente al ser humano. El albañil requiere el uso de la mente para colocar la plomada; y el pintor para que la pared no muestre los trazos de la brocha. El escritor realiza un esfuerzo físico al escribir, al dictar, al leer y al revisar, el artista, requiere del nacimiento que traduzca su concepción estética.

El artículo 8 menciona que el trabajador presta un "trabajo", este término se traduce como esfuerzo, conformación de satisfactores, actividad que transforma el mundo natural; si tal es el trabajo, no puede considerarse que el trabajador preste un "trabajo", ya que presta servicios y, por este medio, alcanza su fin que es auto realizarse, logra el trabajo, que se plasma en bienes o servicios.

La definición correcta debe ser: "trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral un servicio personal subordinado".

Sólo la persona física, esto es, la individualmente considerada, puede ser trabajador. Un sindicato, una asociación o una persona moral de cualquier tipo, no pueden tener carácter de trabajador aun cuando se contrate con ellas y puedan resultar obligadas a prestar servicios. En los trabajos que se llevan a cabo en los puertos, los sindicatos contratan los movimientos, realizan los servicios y cobran por ellos; sin embargo, trabajador es cada individuo que ejecuta la tarea. La relación laboral se establece entre quien recibe el beneficio y quien efectúa materialmente el servicio (cargador, operador, transportador, etcétera).

La exigencia de que el trabajador sea necesariamente una persona física, pretende eliminar la confusión provocada con frecuencia en otro tiempo, de encubrir las relaciones individuales de trabajo a través de la celebración de contratos por equipo; figura que además de entorpecer la vinculación directa del patrón con los trabajadores, propiciaba su manipulación, "robusteciendo la intermediación en detrimento de la acción del sindicato"<sup>6</sup>.

La prestación personal del servicio es otro elemento inherente a la figura del trabajador, que generalmente entendida como una obligación prototípica de hacer, no puede sustituirse por la de otra diferente, sin consentimiento del patrón.

### **1.1.2.- Patrón**

La Ley de la Materia en su artículo 10 define al patrón de la siguiente forma "es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de

---

<sup>6</sup>DE BUEN LOZANO, Néstor, Derecho del Trabajo, op. cit.,p.440.

otros trabajadores, el patrón de aquél lo será también de éstos".

La palabra patrón deriva del latín pater onus, que quiere decir carga o cargo del padre. Era el nombre que se asignaba a las personas que tenían alguna obligación protectora con respecto a otras: el padre de familia para con sus hijos.

La raíz etimológicamente parte de un noble supuesto de protección, la autoridad para con los individuos integrantes de la comunidad, los patricios con relación a los plebeyos, etcétera. circunstancia que con el tiempo se desvirtuó, hasta llegar a considerar al patrón como explotador de servicios.

Juan De Pozzo<sup>7</sup>, dice que "el empleador es aquél que directa o indirectamente tiene el poder de disposición de la actividad laboral de quienes trabajan a su servicio; en otros términos, el empleador debe ser el destinatario de los servicios; realizados en forma subordinada. No es indispensable que las actividades del empleador sean permanentes. Puede ser de carácter accidental, como ocurre en el caso del propietario de un inmueble que construye en él por administración; tal propietario debe ser considerado empresario de su propia obra y empleador con relación a todo el personal que trabaja en su obra" (sic).

De acuerdo con la doctrina, se entiende por patrón o empresario "a aquélla parte que, en la relación laboral, recibe la prestación ajena, con fines de lucro, la que contrata al trabajador para que le preste servicios; con rigor técnico al acreedor de la obligación de hacer en el contrato de trabajo"<sup>8</sup>.

La Ley vigente tiene el inconveniente de emplear la palabra "utilizar". Este término traduce la idea de usar con beneficio, lo que permitiría entender que la relación laboral depende del aspecto económico directo que reporte, interpretación que no puede aceptarse como regla de la relación.

"Patrón es la persona física moral que recibe el beneficio de la prestación de servicios de uno o más trabajadores." Si consideramos al patrón como el beneficiario de los servicios, no debe pensarse en una relación utilitaria directa, ni en que el servicio del trabajador tenga como objeto o fin permitir el lucro. Los patrones son aquellos que resultan beneficiados por la actividad que desempeña el trabajador.

---

<sup>7</sup>DE POZZO, Juan, Manual Técnico Práctico de Derecho del Trabajo, Parte General, Derecho Privado, Ediar, segunda edición, Argentina 1967, pp. 165 y sigs.

<sup>8</sup>CABANELLAS, Guillermo, Compendio de Derecho Laboral, T.I., Omeba, 1968, p. 156.

## **1.2.- Concepto jurídico, económico y sociológico de Empresa**

Analizaremos los conceptos que para el interés de esta tesis son importantes abordar, tales como son en el aspecto económico, sociológico y jurídico; con el fin de comprender mejor el alcance de este concepto en toda sociedad actual.

### **1.2.1.- Concepto económico y sociológico de empresa**

Los tratadistas contemplan a la empresa desde una perspectiva económica o sociológica -con una tendencia comunitaria-, incorporando interesantes aportaciones al señalar el conjunto de los elementos que la integran, para intentar transformarla de una comunidad de hecho en una comunidad de derecho, objetivo todavía distante en el campo del derecho laboral.

Alonso García<sup>9</sup> expresa al respecto:

1.- La empresa es, sociológicamente, comunidad de aportaciones del factor capital, del factor trabajo y de la actividad organizadora de la empresa; 2.- El empresario es, al mismo tiempo, elemento organizador de la serie de aportaciones a través de las cuales se constituye lo que denominamos empresa, al menos desde el punto de vista económico y social.

El maestro argentino Héctor A. Schuldreich Talleda<sup>10</sup> da el perfil del empresario, al mencionarlo gráficamente como "el órgano volitivo de la empresa"; "empresario es el patrón, director gerente, gerente general, presidente del directorio. Es el órgano volitivo de la empresa. Es, concluye, sinónimo de empleador, patrono, dador de trabajo. Puede ser una persona natural o jurídica".

Najarro Ponce<sup>11</sup> se refiere a la reforma de la empresa, señalando que, al decir de Despontin, un significado análogo a la democracia política en las ciudades tiene el desarrollo de la democracia industrial que encuentra su escenario en la empresa. Y ese proceso ascensional del trabajador en la vida de la empresa, se expresa en tres aspectos fundamentales: a) la participación en los beneficios, que entendemos alude a la participación en las utilidades, prestación complementaria del salario que es distinta a la participación junto con el empresario en las ganancias de la empresa; b) la participación en el capital o propiedad de la

---

<sup>9</sup>Citado por Najarro Ponce Oscar, El Derecho Laboral en Iberoamérica, Trillas, México, 1991, p. 124.

<sup>10</sup>Ibidem, p. 126.

<sup>11</sup>Ibidem, p. 130

empresa, que significa la coparticipación en el poder económico empresarial; y c) la participación en el poder de mando del empresario.

Se estima que esas tres formas de participación obrera en la empresa pueden coexistir o manifestarse aisladamente; pues la participación en las utilidades se establece usualmente sin tener los trabajadores injerencia en la administración de la empresa, y el accionariado obrero puede implantarse sin intervención en la dirección de la empresa; aunque lo más lógico es que la tenencia de acciones coincida con alguna forma de intervención en la dirección de la empresa. Francisco Breña y Baltazar Cavazos, refiriéndose al artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo, que define a la empresa, sostiene que en el mismo "se personaliza a la unidad económica para fines del derecho laboral y no a las personas morales en los términos del Código Civil y Leyes Mercantiles"<sup>12</sup>.

Para el profesor uruguayo Francisco de Ferrari "lo esencial del nuevo derecho radica en gran parte, precisamente en encontrar una norma o conjunto de normas que reflejan los poderes del empresario y los derechos del personal"<sup>13</sup>.

Agrega, en ese sentido: "...las dos consecuencias más importantes derivadas de la modernización de la empresa son el establecimiento paulatino de una democracia industrial y la transformación de las relaciones de trabajo en una relación comunitaria"<sup>14</sup>.

En un penetrante trabajo de J. Jesús Castorena<sup>15</sup>, advierte que desde los gremios artesanales de la Edad Media, el trabajo ha tenido el efecto, en todos los tiempos y lugares, de asociar a quienes lo practican. Considera que la empresa es ya una entidad económica, que además de su finalidad original de producir debe "constituir una respuesta a las necesidades de los hombres, cuyas actividades conjuga y organiza".

Agrega que la empresa ha dejado de ser propiedad absoluta del patrón para convertirse en un patrimonio de afectación, o sea una universalidad de bienes

---

<sup>12</sup>Ibidem, p.127.

<sup>13</sup>FERRARI, Francisco de, Derecho del Trabajo, T.IV, segunda edición, Depalma, Argentina, 1971, pp. 17 y sigs.

<sup>14</sup>Ibidem, p.72.

<sup>15</sup>CASTORENA J., Jesús, La integración social del trabajador mexicano, Revista Mexicana del Trabajo, julio-agosto, 1963, p.11.

destinados a un fin, por lo que el patrón ya no puede disponer libremente de esos bienes; y entre los factores que integran la empresa se destaca el elemento humano que son los trabajadores. Por ello, afirma que el trabajo en común implica unas fuerzas asociadas que motivan una gravitación de los principios democráticos en la vida de la empresa.

Ese espíritu de nuestra época -expresa- conduce a innovar el régimen jurídico de la empresa, no sobre la base de desaparecer el puesto de mando y no el de eliminar la dirección, sino en el sentido de descubrir y hacer prevalecer los intereses, es decir, aquellos intereses en los que coinciden patrones y trabajadores y que se participe y se intervenga en todas aquellas cuestiones que puedan determinar una crisis del bien común, derivadas de la conservación y desarrollo sano de la fuente de trabajo.

Ahora bien, surge una cuestión importante, que consiste en establecer cuáles son los obstáculos para que la empresa como conjunto de elementos interdependientes que la integran, deje de ser una comunidad de hecho para convertirse en comunidad de derecho.

Néstor de Buen<sup>16</sup>, apunta la causa determinante del problema. Al referirse a los elementos esenciales de la empresa, estima que el capital y el trabajo están vinculados por una relación, que por tener un contenido económico y estar regulada por el derecho, será una relación económico-jurídica... "Las técnicas modernas -dice- tanto en el mundo de las finanzas como en el de las relaciones humanas y, sobre todo, en las relaciones industriales, exigen organización. La organización es otro elemento esencial. Junto a ella, íntimamente vinculados, está también la dirección". Y agrega: "lo que da unidad a la empresa es la dirección última, el decir la última palabra. Quien tenga el poder de decir la última palabra, ya sea persona física o cuerpo colegiado, estará integrado el vértice de donde derivará toda la estructura empresarial, a manera de pirámide comunes, constituirán una sola empresa, independientemente de la naturaleza jurídica de cada componente".

Esa confluencia de elementos que le dan un sentido de integración a la empresa, se disocian en la finalidad culminante de la actividad de la misma, que consiste en el acceso a los beneficios, como lo hace notar al decir: "la

---

<sup>16</sup>DE BUEN LOZANO, Néstor, Op. cit., p.469 y sigs.

organización y la dirección no valen por sí mismas. Necesariamente deben vincularse a la realidad de un fin común a todos los demás elementos objetivos. Desde el punto de vista laboral, el fin común sólo podrá constituirlo la coincidencia en el proceso de producción o de distribución de bienes o servicios, no así la obtención de beneficios.

### **1.2.2.- La Empresa en La Ley Federal del Trabajo.**

Descartada la idea de la empresa como comunidad jurídica subsiste no obstante su incursión en el Derecho Laboral. Al respecto, su configuración jurídica en la Ley Federal del Trabajo, se desprende claramente al relacionar la noción de empresa con la de patrón y trabajador, al tenor de los artículo 16, 10, 8., que en lo conducente dicen:

Artículo 16. Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

Artículo 10. Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores...

Artículo 8. Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado...

En consecuencia, integrando esos elementos que concurren en la relación de trabajo, encontramos el concepto jurídico laboral de la empresa: la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, cuya titularidad ejerce una persona física o moral (patrón) que utiliza el trabajo personal subordinado<sup>o</sup>.

La anterior noción de la empresa, surgida directamente de la experiencia sindical y empresarial, comprende a la empresa en su doble aspecto: como patrón, esto es, acreedor de trabajo, y como patrimonio de afectación para el cumplimiento de las obligaciones laborales, que es independiente del empresario, o propietario.

De allí se desprende las siguientes características:

a) La empresa-patrón, sujeto de la relación laboral, que es la unidad

---

<sup>o</sup>Un significativo ejemplo de la importancia de la negociación colectiva en la creación de Derecho Laboral, se encuentra en la definición de empresa contenida en el contrato-ley de la industria textil del ramo de fibras duras: Empresa, es la unidad jurídica o industrial que organiza los factores de la producción en orden a realizar efectos económicos utilizando los servicios de trabajadores por virtud de Contrato de Trabajo. Puede depender de una persona física o de una persona moral, pues la naturaleza de su propietario es indiferente para la determinación de su concepto.

económica de producción o distribución de bienes o servicios, cuyo titular utiliza para esos fines el trabajo personal subordinado.

b) El patrimonio de la empresa, que es la universalidad de bienes vinculada por la relación de trabajo, al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades laborales.

En tal virtud, la empresa-patrón es a la vez sujeto y objeto de la relación de trabajo, puesto que se utiliza el trabajo personal subordinado, y como entidad económica constituye un patrimonio de afectación que asume las responsabilidades laborales, de manera que el cambio o sustitución del titular no puede perjudicar los derechos de los trabajadores. En consecuencia, el titular de la empresa en el derecho laboral es el patrón; por ello, cuando el artículo 41 de la Ley Federal del Trabajo se refiere a la sustitución de patrón, se trata de la sustitución del titular de la empresa.

c) La Ley Federal del Trabajo emplea indistintamente el término "empresa" como sinónimo de patrón, o como entidad económica distinta a su titular, lo que puede ocasionar una confusión conceptual. Así, el artículo 13, dice "No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores...", lo que viene a significar: "No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas cuyo titulares contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores...".

A su vez, al referirse el artículo 921 en su párrafo segundo a los efectos de la notificación del emplazamiento de huelga, distingue marcadamente entre el patrón, como titular de la empresa, y la empresa misma, como patrimonio que responde de las obligaciones laborales.

d) El personal que presta sus servicios a la empresa, aporta su fuerza de trabajo, entrega su energía humana; y en reciprocidad debe obtener respuesta que satisfaga las necesidades materiales y culturales inherentes a su condición humana y a su familia. Esa contraprestación se integra con una percepción fija para asegurar su subsistencia, que es el salario, y prestaciones complementarias como participación en las utilidades de la empresa, prima de antigüedad, pensión

jubilatoria, etcétera., derivadas de la Ley y de la contratación colectiva, en función de las posibilidades económicas de la empresa y de la acción sindical; con base en el principio de que la empresa es una institución dinámica y en su desarrollo a partir del capital inicial, deben reconocerse determinados derechos a los trabajadores por ser parte integrante de la misma.

Esa es la réplica fundada y sustentada no sólo en el plano teórico sino en el derecho positivo laboral, que podría corresponder a la punzante crítica de Joaquín Gerrigues<sup>17</sup>, en su trabajo aludido sobre la deshumanización de la empresa en manos de sociedades anónimas:

"El capital -que es el alma de la sociedad anónima, por esa tendencia innata en él hacia el señorío y la denominación, se ha convertido en instrumento de árbitro de la producción. La sociedad anónima ha absorbido totalmente a la empresa. Se ha producido entonces un fenómeno curioso, es el que el Derecho de la Empresa desaparece para dejar paso al Derecho de la Sociedad Anónima, que viene así a sofocar aquel otro Derecho y a suplantarlo. Se produce entonces una colosal confusión, en la cual vivimos todavía sumergidos los economistas y los juristas de nuestra época, a saber: la confusión entre Empresa y Sociedad Anónima... el capital se apodera de la empresa, se apodera de los bienes de la empresa y todo lo pone a su servicio. Y lo pone a su servicio recurriendo a los más viejos instrumentos jurídicos: al derecho de la propiedad respecto de los bienes materiales, y al contrato de trabajo respecto de los trabajadores".

Al respecto, la empresa en el Derecho Laboral, aún sin llegar a ser una comunidad jurídica, tiene una regulación bien explícita de protección al trabajo. El empresario y los trabajadores -capital y trabajo- no forma una asociación porque no tienen una finalidad común, sino una contraposición de sus fines. Ambos factores concurren como acreedores de la empresa, el primero ejerce sus derechos sobre la empresa correspondientes a la rentabilidad de la inversión, y a la remuneración de sus servicios cuando actúa también como funcionario de la misma; el trabajo, haciendo valer el derecho a la permanencia en el empleo.

### 1.3.- Sindicato

El artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo dice que "sindicato es la

---

<sup>17</sup>GERRIGUES, Joaquín, La empresa, s.p.l., pp. 122 y sigs.

asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

Dentro del sistema del ordenamiento mexicano se reconoce el principio de libertad sindical en sus aspectos positivo y negativo, al establecer el derecho de los patrones para formar sindicatos sin previa autorización, así como el de afiliarse o no, o en su caso separarse, de determinado sindicato. Se consigna también, por otra parte, la libertad colectiva sindical de las agrupaciones profesionales para redactar sus reglamentos y estatutos, elegir a sus representantes, organizar su administración y actividades y formular su programa de acción.

En clara contradicción con el principio de libertad sindical, el artículo 360 de la ley, clasifica los sindicatos de trabajadores en gremiales, si se forman por trabajadores de la misma profesión, oficio o especialidad; de empresa, si agrupan a trabajadores de diversas profesiones, oficio o especialidades dentro de una unidad económica; de industria o nacionales de industria, cuando se integran por trabajadores de actividades diversas en dos o más empresas de idéntica rama industrial en uno o varios estados, y de oficios varios, cuando dentro del municipio respectivo no lleguen a veinte los trabajadores de una misma profesión. En ejercicio de su libertad sindical, corresponde a los trabajadores, no al legislador, diseñar y agruparse en el tipo de organizaciones de su preferencia.

De la misma manera, la ley clasifica a los sindicatos de patrones a los formados por empresarios de una o varias ramas de actividades y los nacionales, que se integran por patrones de varias ramas de actividades en distintos estados de la República.

A este respecto, los autores comparten la tesis de que la sindicación, es un derecho que compete con exclusividad a los trabajadores, extendiéndose por mera diferencia democrática y en contradicción con los fines del derecho del trabajo, a los patrones. Ciertamente, si los derechos de los trabajadores no pueden abatirse, no es factible que los patrones se puedan agrupar para defender y promover sus intereses que repercutirían directamente en detrimento de aquéllos.

En mérito al carácter eminentemente clasista del derecho de asociación profesional, nuestro ordenamiento excluye por omisión, la existencia de los sindicatos mixtos formados por trabajadores y patrones.

#### 1.4.- El Contrato de Trabajo y sus Tipos

Las definiciones de contrato, sin mencionar el acuerdo de voluntades, hacen referencia al objeto, constituido por la obligación de prestar un servicio y la recíproca de pagar un salario. Así Carlos Saavedra Lamas afirma que "el contrato de trabajo tiene por base la prestación individual o colectiva de servicios comerciales e industriales, mediante una remuneración en dinero". Nunca puede traducir una prestación colectiva de servicios ya que una de sus características es la prestación individual; la relación entre patrón y trabajador es siempre singular. Menos aún, limitar esta relación a aspectos comerciales o industriales.

Para Capitant Couche, "es un contrato por el cual una persona, empleador, obrero, doméstico; se compromete a trabajar para otra, durante tiempo determinado, o lo que es más común, sin fijar plazo, mediante una remuneración en dinero, fijada ya sea por día, o por semana o por mes, ya sea según el trabajo realizado". En el mismo sentido para Amiaud, es "un contrato por el cual una persona se obliga a poner su actividad a disposición de otra, mediante una remuneración estando subordinada en la ejecución del trabajo que debe cumplir, a aquella por cuya cuenta debe trabajar".

Con una mejor técnica jurídica, Carvallo de Mendoza sostiene que "el contrato de trabajo representa la relación jurídica establecida entre la persona que, con el fin determinado, presta su propio servicio material o intelectual, y la otra que de ello aprovecha o saca ventaja o utilidad".

Carlos Raggi Ageo, merece especial atención por la dinámica de solidaridad social que imprime a su concepto: "Es aquél mediante el cual dos o más partes se obligan solidariamente a la realización de dicho esfuerzo y, otra, por la realización de éste; como objeto común de dicho contrato se halla la obtención de un resultado económico, y como causa del mismo para unos es la realización de un esfuerzo, y para otros la dirección inteligente de dicho esfuerzo".<sup>18</sup>

Mario de la Cueva en su extraordinaria obra de Derecho Mexicano del Trabajo, afirma que el "contrato individual de trabajo continúa siendo la institución fundamental de la rama jurídica que nos ocupa, por la razón evidente de que es

---

<sup>18</sup>ALCALA ZAMORA, L. y G. CABANELLAS, Tratado de Política Laboral, T.II, Heliasta, Argentina, 1972, pp. 51 y sigs.

la que determina la aplicación del Derecho del Trabajo; las categorías de patrono y trabajador sólo pueden entenderse en función de él. Por otra parte, el Derecho del Trabajo, tiende a proteger inmediatamente, a la persona física, y a su familia cuando aquél es sujeto del contrato de trabajo, de tal manera que la organización colectiva, sindicato, contrato colectivo, huelga, etcétera, no son sino medios para el logro de aquella finalidad".<sup>19</sup> Esta idea no constituye un concepto, pero justifica la existencia del contrato como generador de obligaciones. Y tiene el mérito de mencionar la seguridad, que puede ser el objeto de la relación patrón-trabajador, pero no su finalidad.

Existen los siguientes tipos de Contratos de Trabajo en el Derecho Laboral Mexicano:

a) Contrato Individual de Trabajo:

Es el acuerdo entre un trabajador y un patrono mediante el cual el trabajador se compromete a ejecutar determinada actividad o trabajo subordinado, en tanto el patrón se obliga de un salario específico en función o a consecuencia del servicio realizando. Es al mismo tiempo el instrumento donde se fijan por el trabajador y el patrón las condiciones para la prestación de dicho servicio, mismas que deben ajustarse a las disposiciones legales establecidas.

Los autores modernos de Derecho del Trabajo consideran que en nuestros días no puede hablarse de un contrato de trabajo en términos de la concepción contractualista clásica, por no constituir el mero consentimiento de las partes, la base de la relación que se establece entre ellas sino la realización material del servicio, ya que es hasta el momento en que el obrero lo ejecuta cuando surgen para el trabajador y el patrón los derechos y obligaciones correlativas, independientemente del acuerdo a que hubiesen llegado, por prevalecer las condiciones que fija la ley sobre las que pudieran estipular los interesados. Ello en razón de que el Derecho del Trabajo puede resultar nula una imposición que se establezca, si su fijación no se ajusta al precepto legal aplicable. Esta situación no se encuentra en ninguna otra rama jurídica, por imperar lo que hayan convenido las partes al llegar a un acuerdo determinado, al ser éstas quienes manifiestan su voluntad de manera expresa, sin substituirse la ley a dicha voluntad. Lo esencial en el contrato individual de trabajo es la protección otorgada al trabajador y no la

---

<sup>19</sup> Op. cit., pp. 192 y sigs.

causa que pueda dar origen a la relación jurídica. De ahí que se prefiera hoy el concepto relación de trabajo, más acorde con la realidad social.

b) Contrato Colectivo de Trabajo y Contrato de Ley:

Acuerdo al que llegan un grupo de trabajadores representados por una organización sindical, con un patrón o un grupo de patrones, con una empresa o una industria, en su carácter de unidades económicas de producción o distribución de bienes o servicios, para establecer las condiciones de trabajo según las cuales los primeros prestarán un servicio subordinado y los segundos aceptarán obligaciones de naturaleza individual y social, mediante la consignación de beneficios y compromisos recíprocos, ajustados a la índole de los servicios a desarrollar por lo trabajadores. La doctrina ha definido al contrato colectivo de trabajo como el convenio de condiciones de trabajo que reglamentan la categoría profesional, a través de la fijación de normas relacionadas con los contratos individuales de igual índole; se le considera el pacto que fija las bases para el desarrollo de toda actividad productiva con la finalidad de elevar el nivel de los trabajadores mediante la regulación de las relaciones laborales en el sentido más favorable a las necesidades del obrero.

El artículo 386 de la Ley Laboral, da la definición del Contrato Colectivo de Trabajo en los siguientes términos:

"Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

En tal virtud se trata de un Derecho autónomo, creado por los grupos sociales a través de los sindicatos que cuenten con trabajadores agremiados al servicio del patrón, condicionado a que las prestaciones que contenga, no sean inferiores a las que establece el artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo que lo reglamenta. Aunque hay que aclarar, de acuerdo con el criterio expuesto por Mario de la Cueva, "que un contrato colectivo que se limita a contener los derechos mínimos de los trabajadores, sería contrario a su naturaleza y finalidad, que consiste en darle un carácter dinámico a las relaciones de trabajo, superando las prestaciones mínimas constitucionales y legales"<sup>20</sup>. En la inteligencia

---

<sup>20</sup> Ibidem, p. 195.

de que, el sindicato que cuente con varios trabajadores al servicio de un patrón o patronos determinados, podrá exigirles la celebración del Contrato Colectivo, y por tanto imponerlo mediante el ejercicio del derecho de huelga, en el supuesto de que no haya sido celebrado voluntariamente por el patrón, con arreglo al artículo 450 fracción II. El artículo 404 y siguientes de la Ley Federal del Trabajo, regula el Contrato-Ley, cuyo precepto dice textualmente:

"Contrato-Ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades o en todo el territorio nacional".

El artículo 418 de la Ley Federal del Trabajo, establece el principio mayoritario para obtener la administración del Contrato-Ley, a semejanza de lo que ocurre en el Contrato Colectivo.

Artículo 418. "En cada empresa, la administración del contrato-ley corresponderá al sindicato que represente dentro de ella el mayor número de trabajadores. La pérdida de la mayoría declarada por la Junta de Conciliación y Arbitraje produce la de la administración".

Como se advierte, la terminología difiere de la titularidad, aplicable al Contrato Colectivo, en virtud de que en éste los sindicatos que lo celebran tienen una responsabilidad directa en la empresa o empresas vinculadas al mismo; en tanto que en los Contrato-Ley el sindicato que tiene la mayoría en una o varias empresa es el administrador en ellas, por lo que hay tantos administradores como sindicatos mayoritarios en las empresas respectivas, que se rijan por el Contrato-Ley.

Tanto el Contrato Colectivo como el Contrato-Ley tienen como finalidad uniformar las condiciones de trabajo en el ámbito de la contratación respectiva, para evitar desigualdades en el trato a los trabajadores; así como al incrementar las prestaciones mediante la revisión salarial anual, y la revisión integral bianual, que abarca todo el clausulado<sup>o</sup>.

---

<sup>o</sup>Cave informar que hay 13.151 distintos Contratos Colectivos concernientes a empresas de carácter federal, depositados en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje; y 9 Contrato-Ley, publicados en el Diario Oficial de la Federación.

### **1.5.- Concepto jurídico, económico y sociológico del Salario**

A continuación analizaremos el concepto de salario desde el punto de vista jurídico, sociológico y económico, con el propósito de tener un entendimiento general del concepto.

#### **1.5.1.- Concepto Jurídico.**

Menéndez Pidal afirma que para formular el concepto legal del salario habremos de atenernos a los preceptos legislativos de Derecho Positivo, pero, se debe de tener en cuenta que el fenómeno salario es un fenómeno humano, que puede también ser controlado por medios estadísticos, siempre que la estadística se ponga al servicio de la moral, atendiendo a que en el sistema de trabajo, por medio del salario, han de entrar en su función el espíritu de colaboración de una o varias personas y aún de la autoridad pública.<sup>21</sup>

Cabanellas afirma que en la Doctrina Laboral el salario es la retribución del trabajador, la que el hombre percibe por su trabajo, y agrega: "El salario se considera principalmente como el equivalente del trabajo para el trabajador y compensador de la producción, del servicio recibido o actividad desarrollada, en cuanto al patrono o empresario que la abona"<sup>22</sup>. Ahora bien, no cabe decir que el salario es el precio del trabajo, sin equiparar el contrato de trabajo con el de compraventa. El de trabajo es un contrato a título oneroso y además sinalagmático; ya que ambas partes espiran a obtener una ventaja, y las dos se encuentran recíprocamente obligadas. El abono del salario es, por añadidura, la obligación fundamental que contrae el patrono; la de retribuirle al trabajador la prestación de servicios que éste realiza en beneficio de aquél. Sí, desde este punto de vista, el salario es la remuneración que recibe el trabajador, desde otro ángulo jurídico, no significa más que la contraprestación del empresario respecto al trabajador por causa del contrato de trabajo". El propio Barassi nos da en suma las diversas concepciones que se tienen jurídicamente del salario: "a) El salario no es más que el precio del trabajo; b) es el medio del sustento del trabajador; c) es la parte reservada al trabajador sobre el capital del empresario, distinta del capital técnico y anticipado por este último sobre el resultado de la

---

<sup>21</sup>MENENDEZ PIDAL, Juan, Derecho Social Español, T.I., Revista de Derecho Privado, España, 1952, p. 340.

<sup>22</sup>ALCALA ZAMORA, L., Y G. CABANELLAS, Op. cit., T. III, pp. 102 y sigs.

venta del producto; anticipo (descuento) posible por el ahorro acumulado por el empresario; d) es la compensación equitativa del trabajo<sup>23</sup>. Servicios que éste realiza en beneficio de aquél. Sí, desde este punto de vista, el salario es la remuneración que recibe el trabajador, desde otro ángulo jurídico, no significa más que la contraprestación del empresario respecto al trabajador por causa del contrato de trabajo.

Lyon Caen nos dice: " el salario es, o tiende a ser, en nuestros días, una retribución forfaitaire que el trabajador recibe, ya sea por la prestación de un servicio o por el simple hecho de permanecer a la orden de un empleador"(sic)<sup>24</sup>. Se considera que la diferencia que existe entre estas definiciones, radica como se ve, en la importancia, que considera a ciertos aspectos de la retribución del trabajador y a la concepción que se tenga de la naturaleza de la relación laboral. En efecto, si el salario se entiende como una contraprestación al trabajo realizado; por inherencia lógica se deduce que, cuando no se realice el servicio por el trabajador éste no percibirá el salario y en consecuencia, desaparece la relación laboral, lo que es improcedente, ya que asista o no al trabajo, lo realice o no el trabajador, la relación laboral subsiste y, en consecuencia, se ejercen todos los derechos y las obligaciones inherentes, entre otras, la de causarse el salario. En el caso de las vacaciones, de los permisos económicos, pero el salario sí se causa. En consecuencia, el salario obedece no a una contraprestación, sino más bien a una obligación que surge de la relación laboral.

### 1.5.2.- Concepto económico:<sup>25</sup>

#### a) Sistema liberal

El salario lo determina la oferta y la demanda, considerándose al trabajo como una mercancía que puede conducir a la miseria del trabajador. Es conocida en este aspecto la Ley de Bronce, cuando afirmó que el salario coincidía con las cantidades precisas para la manutención y reproducción del obrero.

#### b) Tesis del capital

---

<sup>23</sup>BARASSI, Ludovico, Tratado de Derecho del Trabajo, T.II., Alfa, Argentina, 1953,p.16.

<sup>24</sup>Comentado por Jorge Rodríguez Mancini, Tratado de Derecho del Trabajo, T. 4, Cap. XV, Astrea, Argentina, 1983, p. 541.

<sup>25</sup>ALCALA ZAMORA, L., y G. CABANELLAS, Op. cit., T.III, pp. 106 y 107.

Es esta doctrina se considera al trabajo como un verdadero capital y por consiguiente el salario es el interés legítimo del mismo.

c) Tesis Marxista

El salario es la cantidad de dinero que el capitalista paga por un determinado tiempo de trabajo o por la ejecución de una tarea determinada. Por tanto, se podría decir que el capitalista compra con dinero el trabajo de los obreros. Estos le venden por dinero su trabajo, pero esto no es más que la apariencia, lo que en realidad venden los obreros al capitalista por dinero es su fuerza de trabajo. El capitalista compra esta fuerza de trabajo por un día, una semana, un mes, etc. y una vez comprada, la consume haciendo que los obreros trabajen durante el tiempo estipulado. Con el mismo dinero con que les compra su fuerza de trabajo, por ejemplo, con dos marcos el capitalista podría comprar dos libras de azúcar o una determinada cantidad de otra mercancía cualquiera. Los dos marcos con los que compra dos libras de azúcar son el precio de las dos libras de azúcar. Los dos marcos con los que compra doce horas de uso de la fuerza de trabajo son el precio de un trabajo de doce horas. La fuerza de trabajo es una mercancía ni más ni menos que el azúcar. Aquella se mide con el reloj, ésta con balanza.

Por consiguiente, el salario no es más que un nombre especial con que se designa el precio de la fuerza de trabajo o lo que suele llamarse precio del trabajo.

**1.5.3.- Concepto Social**

El salario social, de conformidad con la doctrina mundial, representa las sumas complementarias, beneficios o servicios, que equivalen a sumas de dinero, que se reciben como miembro de la comunidad profesional o política; sin que intervenga la prestación del servicio y que contribuyen a elevar el nivel de vida del trabajador. En el concepto de salario social, la carga de la remuneración deja de pesar exclusivamente sobre el empleador. Esta tiende a repartirse, según los procedimientos diversos sobre grupos más o menos grandes, algunas veces, mediante impuestos, sobre la colectividad. La técnica de los seguros ha permitido el pago de indemnizaciones por accidentes de trabajo, de prestaciones por enfermedades o por embarazos y de asignaciones familiares y el seguro de desempleo. Cabe mencionar finalmente, que también integran las clínicas, las salas, las cunas, los centros vacacionales, los comedores, las guardias y demás obras sociales costeadas directa y exclusivamente por el empleador.

Se considera que la seguridad social, así como la política de la vivienda, la organización del tiempo libre para los trabajadores, la formación de los grupos culturales y deportivos, han terminado por ser en nuestros días, esfuerzos encaminados a llevar a cabo una redistribución más completa de los ingresos que se une a la que hasta ahora hacían las empresas por intermedio del salario y el Estado por intermedio del impuesto. Así, estas instituciones, por tratarse de beneficios que alcanzan actualmente a la mayor parte de los miembros de la sociedad, cualquiera que sea su condición social o económica, nada tiene que ver con la relación de trabajo, ni con el trabajo en sí.

### 1.6.- Producción.

Etimológicamente la palabra producción viene del latín producere que significa hacer salir, crear sus acepciones usuales son acción de producir, cosa producida, acto o modo de producirse; y en suma de los productos del suelo o de la industria.

La ciencia de la Economía le ha dado una connotación especial. El economista sueco Gustavo Casell, al hablar de fomento productivo, distribuía los bienes que no pueden ser sustituidos por otros bienes idénticos (fungibles); y las de aquellos bienes que en cambio son reproducibles a través del proceso de la producción. Los bienes pertenecientes a esta segunda clase, son los que interesan al economista. Ahora bien, al igual que sucede con otros términos de uso general, el de reproducción, no se presenta como término unívoco, sino todo lo contrario, destacando dos sentidos fundamentales; designar en primer lugar, el conjunto de bienes económicos obtenidos mediante un determinado ciclo de elevación y, en otro sentido, denota una serie de actos realizados por el hombre precisamente para obtener aquellos bienes económicos.

En el orden histórico, las diferentes escuelas le atribuyen al concepto producción, distinto significado.<sup>26</sup> los fisiócratas afirmaron que sólo la agricultura podía general riqueza. Los clásicos ingleses, encabezados por Adam Smith, juzgaron productivos no solamente a los agricultores, sino también a los industriales y a los comerciantes, si bien establecieron algunas excepciones, como el trabajo de las domésticas, de los artistas, de los músicos, de los abogados y de

---

<sup>26</sup>Idem, pp. 215 y sigs.

los sacerdotes. Los economistas de la segunda mitad del Siglo XIX, acaban con la dicotomía entre trabajos productivos y trabajos improductivos, y en la actualidad es unánimemente admitido, el concepto amplio de producción, según el cual existe producción cada vez que existe un aumento de utilidad en los bienes anteriormente existentes, mediante la labor coordinada de los factores o agentes de la producción. Incremento de utilidad que puede manifestarse de las cuatro formas siguientes:

- a) En las características de los bienes.
- b) En una posición en el espacio.
- c) En su disponibilidad en el tiempo.
- d) En sus relaciones con los sujetos económicos.

### **1.7.- Productividad**

El esfuerzo del hombre para controlar su medio ambiente, para superarse a sí mismo, para eliminar su pobreza, es una historia que marcha paralelamente con la historia de la productividad y esto es posible porque, la productividad es un fenómeno humano que se da en el tiempo y en el espacio.

Por lo que se afirma que el grado de desarrollo de una comunidad, es el nivel de vida alcanzado por sus habitantes, que es el grado en que las familias como unidades sociales cubren sus necesidades de todo orden.

El incremento de la productividad tiene como fin último el aumento en el nivel de vida y el desarrollo de la comunidad.

Así tenemos que el concepto productividad es tan viejo como el mismo hombre, según la historia de este concepto desde que el hombre se conformó como tal siempre ha buscado la manera de crear y adaptar los incrementos que le permitan mejorar y facilitar el trabajo o función asignada con el menor esfuerzo, o desgaste físico-mental, es decir, hacer rendir más todas las materias primas y, en general, todo aquello que él necesita para producir o fabricar cualquier producto o proceso determinado, es por eso por lo que se justifica que el hombre ya tenía una noción de lo que es productividad.

El concepto de productividad ha experimentado una larga evolución en el transcurso de los años.

Se tiene conocimiento que este último apareció por primera vez en escritos

muy antiguos en el año de 1530, particularmente del humanista y naturalista alemán Jorge Agrícola, en su obra "Dere Metallica". Sin embargo, es hasta el siglo XVIII cuando la noción de productividad empieza a precisarse, básicamente a través de los trabajos de los fisiócratas, a la cabeza de los cuales estaba Quesnay en 1776. Littré, en 1886 la define como "la facultad de producir". A principios del siglo XX, varios economistas, entre ellos Albert Aftalios, le dan un significado aún más preciso, al considerar ya a la productividad "como una relación, que se puede medir, entre producto y factores".<sup>27</sup>

Los alimentos, el vestido y el alojamiento son generalmente bienes que el hombre debe procurarse por sí mismo, y para disfrutarlos tiene que pagarlos con dinero, producto de su trabajo. A su vez, la seguridad y los servicios esenciales le corresponden en gran parte a los gobiernos y demás autoridades públicas, toca a los ciudadanos por lo general, costear los servicios públicos, de modo que cada individuo debe ganar lo suficiente para contribuir con su parte, además de lo necesario para su sustento y el de su familia.

Toda nación o comunidad debe, a la larga ser capaz de sostenerse a sí misma. El nivel de vida alcanzado, dependerá de lo que logre el ciudadano. Los fenómenos económicos de los últimos tiempos nos han hecho padecer de "miopía analítica"<sup>28</sup>, ya que toda nuestra atención se concentra en lo urgente y no en lo importante.

Cuando mayor sea la producción de bienes y servicios en cualquier país, mayor será el nivel de vida de su población. Existen dos vías principales para acrecentar la producción de bienes y servicios; el primero consiste en aumentar el número de trabajadores ocupados; el segundo, en aumentar la productividad. Es posible incrementar la productividad de bienes y servicios proporcionando a esa persona trabajo productivo y jornada completa, es decir, aumentando el nivel del empleo.

Tenemos pues que "la Productividad es la relación entre producción e insumo; y no es más que el coeficiente entre la cantidad producida y la cuantía de

---

<sup>27</sup>RODRIGUEZ MANCINI, Tratado de Derecho del Trabajo, T. 4, Astrea, Argentina, 1983, pp. 175 y sigs..

<sup>28</sup>Oficina Internacional del Trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo, tercera edición (revisada), México, 1989, p. 5.

los recursos que se hayan empleado de la producción, tales como tierra, materiales, instalaciones, máquinas, herramientas y servicios del hombre"<sup>29</sup>.

El aumento de la productividad puede contribuir a elevar el nivel de vida. Si se produce al mismo costo o si se consigue la misma cantidad de producción a un costo inferior, la comunidad en conjunto obtiene beneficios que pueden ser utilizados por sus miembros para adquirir más bienes y servicios de mejor calidad y elevar así su nivel de vida.

Por lo anterior, son muchos los factores que influyen en la productividad y no hay ningún factor que sea independiente de los demás; la importancia que deberá atribuirse a cada uno de los recursos, depende en gran medida de la empresa de la industria y posiblemente del país de que se trate.

Muchos creen, equivocadamente, que la productividad se refiere tan sólo a la mano de obra, principalmente porque dicha productividad suele ser la base de las estadísticas sobre esa materia. Para evaluar la productividad al máximo, se precisa la acción de todos los sectores de la comunidad: gobiernos, empleados y trabajadores.

Cabe hacer notar que la productividad, en el sentido moderno del término, se debe entender como una relación entre la producción física y los factores productivos, aunque para ciertos propósitos se utiliza el valor de la producción y el valor de los factores de la producción, sobre todo a precios constantes, con base en un determinado año.

La definición de productividad puede darse en función de todos los factores que intervienen en la producción, pero también puede referirse a un factor en particular. Así, de acuerdo con la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), puede hablarse de productividad del trabajo, del capital, de las inversiones, de las materias primas, etc., es decir, "la productividad es la cantidad de una producción originada por uno de los factores de la producción", quedando bien claro que la noción más usual de la productividad es la que se refiere al trabajo humano y que cuando se hable de productividad sin más especificación o calificación, debe entenderse, sin duda alguna, que se trata de la productividad del trabajo.

---

<sup>29</sup>Ibidem, p. 4 y sigs.

### **1.8.- Control de Calidad**

El control de calidad, "en términos comerciales se refiere a un producto que cumple sus ofrecimientos, satisfaciendo las necesidades de un cliente"<sup>30</sup>.

Para comprender el concepto moderno de calidad, es conveniente analizar su gestión. Tenemos pues que, hasta principios del siglo XX, las empresas eran muy pequeñas, y por ende sus sistemas administrativos muy sencillos. A medida que empezaron a utilizarse las técnicas de producción en serie, el tamaño de las empresas fue cada vez mayor, por lo que se hizo necesaria la especialización de funciones. Al principio el problema del control de calidad estaba resuelto con la contratación de supervisores encargados de coordinar las actividades de grupos obreros; posteriormente surgieron departamentos de control de calidad, cuya función era inspeccionar el 100% de las piezas fabricadas para verificar que cumplieran con ciertas normas de calidad.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se incrementaron los volúmenes de producción, lo que condujo a la aparición del "Control Estadístico de Calidad"; el empleo de estas técnicas constituyó un avance significativo, ya que la inspección del 100% fue sustituida por la inspección por muestreo.

Posteriormente, a fines de la década de los cuarenta, el concepto de control de calidad se caracterizaba por:

- a) Definir la calidad como el apego a normas.
- b) Se lograba mediante la inspección del producto terminado.
- c) La responsabilidad recaía en el departamento de control de calidad.

Para 1950, los doctores Deming y Juran (especialistas norteamericanos en el campo del muestreo), participaron en seminarios organizados por la Unión de Científicos e Ingenieros japoneses, cuyo objetivo era difundir las técnicas de control de calidad estadístico; el cual fue despertando gran interés tanto en el gobierno como entre empresarios y asociaciones profesionales.

Si bien es cierto que el control total de calidad surgió en Japón gracias a la asesoría de especialistas norteamericanos en estadística, también lo es el hecho que incorporó nuevos enfoques que lo hicieron pasar de ser una herramienta cuantitativa a toda una filosofía administrativa.

---

<sup>30</sup>TARIN G., Carlos, Calidad Total, Revista Recursos Humanos, IMEF, año XVII, No. 8, agosto 1989, p. 52.

El control de calidad, generalmente va dirigido o mejor dicho, es utilizado en las empresas o industrias en donde se manufactura algún tipo de producto, por tal motivo es necesario cumplir con las características que dicho producto requiere, ya que el mismo y sus partes componentes puede estar diseñados de tal forma que resulte imposible emplear los procedimientos o métodos de fabricación más económicos, o quizás es posible que el diseñar los componentes no se hayan tomado en cuenta las ventajas de la maquinaria de alta producción. Asimismo, la fijación equivocada de normas de calidad, por exceso o por defecto, puede incrementar el contenido del trabajo.

Por lo tanto, "la primera medida para aumentar la productividad y reducir el costo del producto, es suprimir del modelo y especificación todas las características que tiendan a causar un exceso en el contenido de trabajo y que los diseñadores o la dirección puedan evitar; además las normas de calidad deben ajustarse a las necesidades. No deberán conocer exactamente las necesidades del mercado y las del consumidor"<sup>31</sup>.

En lenguaje común, un producto de calidad generalmente significa lo mejor, usualmente más costoso en un grupo de productos y servicios similares. Así, un Rolls Royce por ejemplo, es producto de calidad; sin embargo, aquellas personas responsables de la calidad de un producto o de un servicio en una organización necesita de una definición más precisa, esto puede referirse a las tolerancias establecidas en la producción o al porcentaje de unidades que cumplan con esas tolerancias. Existe un gran número de definiciones precisas de calidad que reflejan distintas características de productos o de servicios, diferentes técnicas de medición y, diversas formas de expresar estándares.

Una definición general de la calidad debe encontrarse al alcance de la comprensión del público en general y deberá referirse a su uso técnico y específico para que éste sea operacional.

"La calidad es el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las características que determinan su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido

---

<sup>31</sup>Oficina Internacional del Trabajo, op.cit.,p.22.

diseñado<sup>32</sup>.

La calidad es satisfacer varias pruebas, así como reunir ciertas características, sean buenas o malas, aceptables o inaceptables, presentes o ausentes. Existe otra clasificación de la calidad y es aquella que hace referencia a una unidad específica en contraposición a un conjunto o grupo de unidades, es decir, que la unidad cumpla o no con los criterios establecidos, esta definición puede referirse a un producto o servicio.

Otra clasificación de las características de calidad se da en términos de atributos funcionales y estéticos. Un atributo funcional afecta directamente el rendimiento del producto o servicio y, un atributo estético afecta la apariencia o alguna otra característica que, si es defectuosa, hace que el producto o servicio resulte menos deseable en el mercado, pero no afecta el rendimiento de la función perseguida.

### **1.9.- Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento**

Para lograr entender claramente el significado de esta figura, es imprescindible conocer en primera instancia, lo que se entiende por comisión, posteriormente por comisión mixta, así como otros conceptos importantes para finalmente obtener un conocimiento de los que es la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Se conoce como comisión, a la orden, escrita o verbal, que una persona da a otra para que ejecute algo. El conjunto de personas encargadas por una corporación o institución para que la rijan, entiendan en ciertos negocios, preparen trabajos y la representen en todos sus actos. Comisiones se forman en los parlamentos y en las dependencias del gobierno para estudiar determinados temas, acerca de los cuales luego deberán informar a las autoridades superiores<sup>33</sup>. La Comisión Mixta, es la integrada por representantes de los trabajadores y de los patrones, cuya función es la de buscar soluciones internas a diversas cuestiones derivadas de la relación laboral. Se denominaban comisiones mixtas paritarias cuando se componen por igual número de representantes de trabajadores y de

---

<sup>32</sup>EVERET E., Adam Jr, et al, James C. Herhaver y William A. Ruch, Productividad y Calidad, Trillas, México, 1985, p. 22.

<sup>33</sup>Enciclopedia Ilustrada Cumbre, T.4 (cervantes-churruca), Grolier, vigésima tercera edición, EE.UU, 1982, p. 148.

patrones<sup>34</sup>.

La Comisión Mixta de Capacitación se ha definido como el órgano técnico-administrativo, que se entiende integrado en forma bipartita (patrón-trabajadores), paritaria (por partes, un representante por lo menos de cada parte), que tiene como propósito el promover y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, institución u organización.

Se entiende por capacitar hacer a un trabajador apto, habilitarlo para alguna cosa.

Adiestrar, a su vez significa hacer diestro, enseñar, guiar, instruir, encaminar.<sup>35</sup> No existen entre ambos conceptos, grandes diferencias.

La Ley al referirse a la capacitación y al adiestramiento, lo utiliza siempre de manera conjunta, de tal suerte que puede pensarse que para el legislador, se trata de palabras sinónimas, sin embargo el reglamentarlas establece una distinción en cuanto a sus alcances, sin bien, no atribuye a cada uno un nombre específico, la Ley Laboral, distingue entre actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y preparar al mismo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. Lo primero expresa la idea perfeccionamiento, lo segundo, la de incremento de los conocimientos.

Ahora bien, partiendo del supuesto de que "adiestrar", etimológicamente implica que la mano izquierda -menos hábil- pueda alcanzar las perfecciones de la mano derecha en aquello que le resulta trabajoso hacer, pudiéndose referir el adiestramiento a la acción de mejorar en la actividad normal y "capacitación" es el acto de obtener conocimientos<sup>o</sup> nuevos, diferentes de los habituales<sup>oo</sup>, que proyecten al trabajador hacia un nivel superior, tanto en el orden jerárquico como en el provecho económico<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup>Manual de Derecho del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1978, p.69.

<sup>35</sup>Op. cit., p.274.

<sup>oo</sup>Conocimiento: Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

<sup>oo</sup>Hábito: Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una costumbre.

<sup>36</sup>DE BUEN LOZANO, Néstor, Op. cit., p. 279.

En este orden de ideas, se entenderá por capacitación el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades<sup>o</sup>, aptitudes y actitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-práctico, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación profesional que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo, y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo el área del aprendizaje congnotitiva,<sup>oo</sup> y por adiestramiento el proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotrices<sup>ooo</sup> a través de conocimientos teórico-prácticos elementales que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

La capacitación y adiestramiento adquieren dos modalidades: capacitación y adiestramiento en el trabajo, que se refiere a la habilitación o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo por lo que hace referencia a la obligación patronal de otorgarlos y al derecho de los trabajadores a recibirlos para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los mismos; así como para el trabajo que están definidos como la habilitación de una persona que no tiene una relación formal de trabajo.

### **1.9.1.- Artículo 153- I de la Ley Federal del Trabajo.**

Al interior de todas las empresas del país, deben existir comisiones mixtas que vigilen y evalúen el diseño, implementación y control de sistemas de capacitación y adiestramiento que realmente satisfagan las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal requiere para

---

<sup>o</sup>Habilidad: Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propicias de una ocupación. Aptitud: Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de algunas características que le permitan adquirir, mediante entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad. Actitud: Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, situaciones o instalaciones.

<sup>oo</sup>Habilidad: Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propicias de una ocupación. Aptitud: Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de algunas características que le permitan adquirir, mediante entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad. Actitud: Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, situaciones o instalaciones.

<sup>ooo</sup>Psicomotriz: Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognositivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

desempeñarse con efectividad.

Uno de los elementos más relevantes, del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, lo constituye las Comisiones Mixtas.

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 153-I establece: "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilan la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas." Si nos detenemos un poco a reflexionar acerca de la importancia de este artículo, notamos lo siguiente:

- En cada empresa del país deberá constituirse, por lo menos una comisión mixta, aunque pueden ser más.
- Estarán representados los patrones y los trabajadores.
- Se encargará, entre otras actividades, de vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten en la empresa, en materia de capacitación de los trabajadores.

#### **1.9.2.- La Educación. Base de la Capacitación y Adiestramiento.**

Si ubicamos la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, entendida ésta como un "proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella";<sup>36</sup> es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para incluir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte. Es aquí cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

---

<sup>36</sup>DE LA SIERRA CASPINERA, Gerardo, Hacia un sistema Nacional de Formación Humana. Ponencia para la reunión nacional sobre información y capacitación para el trabajo, México, 1975, pp. 11 y sigs.

En este sentido, habrá de considerarse que no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse íntegramente a las formas de producción y a las condiciones de trabajo; esto es, no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa, facilitan a los individuos su acceso a un puesto de trabajo, por lo que se hace necesario establecer un puente entre el sistema educativo regular y el aparato productivo. Esto exige un perfeccionamiento constante en la medida en que se desarrolla la tecnología y evolucionan las formas de producción, por lo que se puede concluir que la educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez desarrolla la capacidad mental básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento, tienen como función primordial el desarrollo de especializaciones cambiantes y redefinida de acuerdo con las necesidades de desarrollo social y económico.

El término educación entonces, abarca toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamiento que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven.

Por tanto, la meta de la educación es dar herramientas, conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de manera digna y satisfactoria.

Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación llamada formal y otra informal.

#### 1) Educación Formal.

"Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones que se rigen, en el caso concreto de México, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México; la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países"<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup>REZA TROCINO, J. Carlos, Hacia un concepto integral de formación profesional. En Pedagogía para el Adiestramiento, Servicio Nacional, ARMOP, V. X, N° 39, abril-julio 1980, pp. 13 y 14.

## 2) Educación Informal

"Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo"<sup>38</sup>.

Es evidente, dadas las definiciones anteriores, que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación y concretamente de sus procesos informales.

Se concluye que es importante señalar que una definición más cercana al concepto de Trabajo debería ser "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral un servicio personal subordinado". Ya que el trabajador según la definición de nuestra Ley Laboral, presta un Trabajo personal. Siendo que este realmente no realiza la acción que el significado de trabajo etimológicamente expresa, -Trab, Trabis: pena, esfuerzo, penuria, castigo-. Puesto que lo hace por voluntad propia y por que es el medio por el cual obtiene sus satisfactores.

La empresa en sentido económico se refiere al lugar donde se realiza la producción económica, y en sentido laboral es donde se presta el trabajo.

El salario es la principal obligación de la relación de trabajo, el cual debe ser remunerado, suficiente, determinado e indeterminable, y de moneda nacional. El salario jurídicamente, es la retribución que el trabajador recibe del patrón por la realización de un servicio prestado. Económicamente, es el nombre que se le designa al precio de la fuerza de trabajo, la cual es considerada como mercancía. Por último en el sentido social, el salario, es un beneficio que recibe la sociedad, no sólo representada en dinero, si no también en servicios que ellos pagan por medio de su trabajo, tales como prestaciones por enfermedad, clínicas, centros vacacionales etc.

El aumento de producción significa, lisa y llanamente, aumentar la riqueza. El incremento de la productividad tiene como fin último el aumento en el nivel de vida y el desarrollo de la comunidad.

Un país, una sociedad, un grupo, o un individuo son más ricos mientras

---

<sup>38</sup>Idem, p.14

mayor cantidad de bienes y servicios posea y esto a su vez, depende de la cantidad y calidad de los bienes y servicios que produzca y ofrezca.

La educación otorgada por nuestros padres con ayuda esencial del Estado, en beneficio de toda la sociedad, debe de ser realidad y no sólo proyectos de mejoramientos de los políticos del momento.

# **CAPITULO 2**

## **PRODUCTIVIDAD, CAPACITACION Y ADiestRAMIENTO**

---

En este capítulo conoceremos a fondo lo que es el proceso de la producción, así como los tipos de productividad y las diversas formas en que se percibe la productividad según su sentido técnico, económico y humanístico. La importancia de la fuerza de trabajo, propiamente dicha, el trabajador, la tecnología, que se compone de las máquinas, equipos e instalaciones, y el tercer factor, que son las materias primas; que al conjugar estos tres factores obtendremos lo que se denomina Acto Productivo.

Llama poderosamente la atención el por qué no se había puesto interés en este fenómeno de la productividad, si no hasta fechas relativamente recientes. F.W. Taylor hacía notar su sorpresa de que el hombre después de tantos siglos de existir, se preocupa por descubrir y utilizar, tratando de economizar, los recursos que la naturaleza ofrece, pero que nadie hubiera hecho algo por ahorrar el enorme desperdicio de esfuerzo humano que a cada instante ocurre. Por eso actualmente es relevante conocer sobre la productividad y la organización en el trabajo.

Hablaremos de los antecedentes de la Productividad como de la Capacitación y Adiestramiento en México. Recordaremos que el día 9 de enero de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación una manifestación a la fracción XIII del apartado A del artículo 123 Constitucional, que elevó a rango constitucional la obligación de capacitación, que tenía como uno de sus objetivos el resolver los problemas de productividad en las empresas. Sin embargo en la práctica, la gran mayoría de las empresas prefirieron sólo cumplir de manera formal con la nueva exigencia legal, circunscribiéndose exclusivamente a llenar y presentar los formatos requeridos, sin importarles que los planes y programas de capacitación realmente produjeran resultados concretos en la práctica, elevando su productividad.

Como una reacción a dicho panorama y urgido por un entorno económico

de competencia creciente, es entonces que fue concebido el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC), por lo que, dada su importancia, presentaremos un resumen del mismo.

### 2.1.- El Proceso de la Producción

El proceso de la producción puede ser estudiado en el aspecto técnico y en el aspecto económico; el primero se preocupa únicamente de los medios que es preciso acudir y de los procedimientos y sistemas que son necesarios emplear para obtener los productos, el segundo atiende a su rentabilidad. De ahí que el concepto técnico del producto sea también distinto del económico. En efecto, para el primero el producto existe, desde el momento en que se ha logrado la realidad material de éste, para el segundo sólo se puede admitir que producto existe cuando su valor supera al de lo que se ha distribuido o empleado para obtenerlo.

La doctrina clásica distinguió en la producción la acción de tres factores, a los que dio la denominación de naturaleza, fuerzas o agentes naturales, trabajo y capital; Marshall, en su Tratado de Economía Política, añadió, lo que gráficamente se ha llamado "la cuarta rueda al carro de la producción del factor" trabajo de ejercicios<sup>39</sup>.

Gaver Hansen, en la obra Principios de Economía, establece una original clasificación, distinguiendo medios originarios, factores y agentes de producción e incluyendo entre los primeros, al hombre y a la naturaleza; y entre los segundos, el empresario, el trabajo, los bienes, los capitales, y los recursos naturales<sup>40</sup>.

En el modo de producción capitalista, la producción se caracteriza por las siguientes notas: el predominio de la propiedad privada como medio de asociación del trabajo, la finalidad mercantil de la producción y su organización capitalista, que se hace visible en la concentración de la producción en el carácter de la sociedad privada, que tienen los medios de trabajo. En general, el proceso de producción es considerado fundamental, en la explicación de los fenómenos de distribución de consumo, dentro de la estructura económica.

En general, el proceso de producción es considerado fundamental, en la

---

<sup>39</sup>ALCALA ZAMORA, L. G, CABANELLAS, Op. cit., T.II, p. 53.

<sup>40</sup>Ibidem, p.56.

explicación de los fenómenos de distribución de consumo, dentro de la estructura económica. Es considerado además como determinante, en última instancia, dentro del modo de producción, de los que puede ser dominante en un caso particular; bien lo económico, lo político, lo jurídico, lo ideológico. Estas cuatro instancias, no sólo la estructura productiva a combinación de los elementos que intervienen en el proceso de la producción (fuerza productiva, relaciones de producción. etc.) construirían en una estructura o todo orgánico, llamado modo de producción.

Afirmar el carácter mercantil de la producción contemporánea, equivale a decir que ésta se hace con la finalidad de crear objetos cambiables, de tal manera que, tanto quienes intervienen efectivamente en la producción, como quienes realizan operaciones subordinadas a ella. Se propone obtener una ganancia, La producción se organiza así no según la necesidad, sino según el lucro o los alicientes de lucro que cada caso ofrece, y ello explica en buena parte, su crisis, desviación y deformidades. Lo interesante es averiguar si este carácter mercantil de la producción puede ser sustituido por el opuesto a él, que consistiría, en la racionalización, según las necesidades.

## **2.2.- Acto Productivo**

Con la Revolución Industrial en Inglaterra se inicia un proceso rentado a la sistematización de los actos productivos, con vistas al aprovechamiento óptimo de los recursos económicos.

La división del trabajo es parte constitutiva de una concepción más amplia del sistema productivo, donde se enmarca la dualidad indisoluble hombre-tecnología.

El proceso productivo de las empresas está formado por actos productivos. Los trabajadores de una empresa viven sus actos productivos y por tal motivo, con ciertos estímulos, puede inducirse en ellos la conciencia de esos actos productivos.

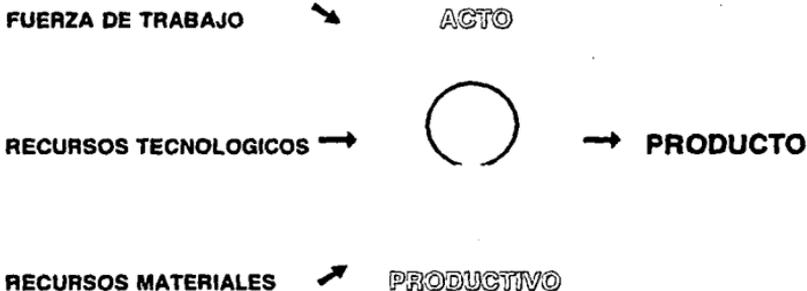
Desde este punto de vista un acto productivo en la empresa es el momento en que se da la conjugación de los factores de la producción. y de la cantidad y calidad de éstos depende el tipo de resultados que se obtengan.

Para que en un acto productivo se dé el mejor aprovechamiento de todo los recursos que intervienen es indispensable cuidar la calidad de todo y cada una de ellos y de las condiciones en que se realiza.

En un sentido más amplio "Acto Productivo"; es la conjugación de los factores de la producción, fuerza de trabajo, suministro y medios de producción, durante un tiempo determinado (duración del acto productivo) para la realización de un producto.

Todo acto productivo, por más simple que sea, requiere de tres componentes que lo determina:

La Fuerza de Trabajo, Recursos Tecnológicos y los Recursos Materiales, la combinación de estos tres factores da como resultado un producto.



Las características de los componentes del acto productivo son:

a) La fuerza de Trabajo.- la proporcionan los recursos humanos, es incuestionable que el factor humano es el principal determinante dentro del proceso productivo; es el que -en todo caso- dirige, encabeza y aprovecha todos los factores. De nada sirve a una empresa adquirir las máquinas más modernas e instalarlas en un confortable edificio, sin tomar en cuenta que dicha maquinaria y edificio no funcionan por sí solos, sino que se necesita el trabajo y la capacidad del hombre, por lo tanto la aplicación correcta de la metodología apropiada que se origina en el sistema administrativo, traerá como consecuencia una correcta utilización de los elementos que concurren al acto productivo.

b) La Tecnología.- Es un factor estrechamente ligado a los recursos materiales, o sea, que es el mejor método para la realización del producto. Para introducir un nuevo método o procedimiento de fabricación, se necesita desde

luego, de las máquinas, aparatos e instrumental apropiado, junto con la imprescindible intervención del hombre, a este respecto cabe reiterar aquí lo que es común del conocimiento: "El hombre puede fabricar una máquina, pero la máquina no puede fabricar al hombre".

c) Los Recursos Materiales.- Ocupan un destacado lugar dentro del proceso productivo, su estado y calidad darán como resultado productos de mejor calidad.

Las instalaciones, los inmuebles, laboratorios, altas normas de fabricación, transporte y, en general toda clase de máquinas, aparatos y utensilios constituyen la más importante base de los recursos materiales.

Debe considerarse la importancia que revisten estos tres insumos para alcanzar los objetivos de producción y elevar el monto de la productividad, pero también es significativo mencionar la importancia del hombre en este proceso, ya que interviene en las tres partes; de aquí que el insumo básico de la productividad sea la conexión intelectual, emocional del hombre y se constituye un verdadero fenómeno humano.

Cuando la combinación de la Fuerza de Trabajo, la tecnología y los Recursos Materiales alcancen un nivel específico de productividad, susceptible de aumentarse o disminuirse con lo que puede lograr mayores volúmenes de producción con la misma cantidad de fuerza de trabajo o con la misma cantidad de tecnología y una ligera variación en la metodología.

### **2.3.-Tipos de Productividad**

Hablando desde el punto de vista macroeconómico, es interesante conocer la variedad de formas en que la productividad puede ser analizada, para así lograr captar realmente la efectividad de cada elemento que compone al acto productivo como también en una forma general.

Los tipos o formas en que la Productividad puede ser contemplada son:

a) Productividad Global o Total.- La productividad global de los factores se entiende como la relación entre el volumen de la producción y el total de los factores que intervienen en el ciclo de dicha producción. En otras palabras, productividad global es la relación entre el producto obtenido y el conjunto de medios o insumos empleados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD GLOBAL} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{CONJUNTO DE FACTORES}}$$

b) Productividad del Trabajo.- La productividad del trabajo es la relación que se establece entre la producción obtenida en un periodo determinado y el trabajo visible o presente, como también se le conoce. De otra manera expresada: "es la cantidad de la producción obtenida por la duración del trabajo visible". Esta unidad de medida en la duración del trabajo puede ser de una hora, de un día, de un mes, de un año, etc.

$$\text{PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{TRABAJO VISIBLE}}$$

c) Productividad Integral del Trabajo.- Como Productividad integral del trabajo se entiende la relación entre la producción y el trabajo incorporado o pasado, que se ha utilizado en dicha producción en un período determinado. El trabajo incorporado o pasado es aquel que ha sido necesario utilizar para producir los otros factores productivos, tales como la maquinaria, las materias primas, etc. Conforme a este nuevo concepto, se puede expresar lo que cuesta globalmente, totalmente o íntegramente, la unidad de producto en trabajo humano.

$$\text{PRODUCTIVIDAD INTEGRAL DEL TRABAJO} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{TRABAJO VISIBLE} + \text{TRABAJO INCORPORADO}}$$

d) Productividad Neta del Trabajo.- Por productividad neta del trabajo se conoce a la relación entre el valor agregado por unidad de trabajo. Para llegar a determinar la productividad neta del trabajo, resulta normal que se tenga que partir del cálculo del producto neto o valor agregado en función del trabajo. Este producto no puede expresarse en volumen físico, sino en unidades monetarias, necesariamente. El producto neto se define, pues, como la diferencia entre el valor bruto de la producción y el valor total de los factores gastados durante el ciclo productivo, comprendidos los servicios de capital. En otros términos expresado, valor

agregado es la diferencia entre el valor de venta de la producción estimada y las compras que se hacen a otras empresas para obtener esa producción (materias primas, energía, lubricantes, repuestos, etc.), el valor agregado viene siendo, entonces, numéricamente igual a la suma de sueldos, salarios, arriendos, intereses, ganancias, etc., de la empresa. Así pues, del producto neto es esta forma calculado por la cantidad de trabajo visible invertido en el ciclo productivo, se obtiene la productividad neta del trabajo.

Conviene aclarar que, así como se puede determinar la productividad neta del trabajo, también se puede obtener la productividad neta de otros factores de la producción. Así por ejemplo, se puede determinar la productividad neta del equipo, de la energía, de las materias primas, etc., o bien, determinar la productividad neta de toda la empresa y no sólo del trabajo visible o presente.

$$\text{PRODUCTIVIDAD NETA DEL TRABAJO} = \frac{\text{PRODUCTO NETO (PRODUCCION-FACTORES EXTERNOS)}}{\text{TRABAJO VISIBLE}}$$

e) Productividad de Otros Factores.- Una vez definido lo que es la productividad del trabajo, es fácil concluir que la productividad de otros factores que no sea el trabajo humano, es la relación entre la producción y la cantidad del factor empleado en dicha producción.

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE OTROS FACTORES} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{CANTIDAD DE ESE FACTOR}}$$

f) Productividad Media de un Factor.- Este tipo de productividad se define como el incremento de la producción que origina como consecuencia los incrementos sucesivos en la cantidad empleada de un determinado factor producido. Un ejemplo numérico puede servirnos para ilustrar mejor este fenómeno: supongamos un predio agrícola en donde se cultiva el trigo y que, originalmente, sin utilizar abono se obtenían 15 quintales de dicho cereal por hectárea. En un momento dado se empieza a usar el abono en dosis sucesivas a partir de un quintal y en progresión aritmética, como lo muestra el cuadro

siguiente.

CANTIDAD POR HECTAREA		PRODUCTIVIDAD MEDIA
QUINTALES DE ABONO (1)	QUINTALES DE PRODUCTO (2)	
0	15	0
1	17	2
2	22	5
3	32	10
4	44	12
5	54	10
6	62	8
7	67	5
8	70	3
9	72	2
10	73	1
11	73	0

Tabla 1. Como puede observarse en el cuadro anterior, ante aumentos sucesivos del factor productivo abono (columna 1), la productividad media tiende a ser mayor (columna 3), hasta alcanzar el máximo incremento de 12 quintales de trigo, correspondiente al incremento de 4 quintales de abono. A partir de ahí, los incrementos tienden a disminuir a medida que se sigue incrementando la cantidad de abono, hasta llegar a cero dicho incremento.

g) Productividad Marginal de un Factor.- Es la relación entre el incremento del producto y el incremento del factor productivo empleado, bajo el supuesto de que permanezcan constantes los demás factores de la producción. En fórmula se expresaría este fenómeno de la siguiente manera:

$$x = \frac{dp}{dx}$$

Para ilustrar un poco más el fenómeno de la productividad marginal, en seguida se presenta un sencillo ejemplo que se refiere a la agricultura en su relación con el factor trabajo: Supongamos un terreno de cultivo de 20 hectáreas, con un equipo técnico dado, en donde trabajan 50 personas y se producen 300 quintales de trigo. Si en un momento dado se aumenta un trabajador, permaneciendo constantes los otros factores, la cantidad de producto pasará a ser de 304 quintales, lo que indica que el incremento del producto en 4 quintales se

debe justamente al trabajador adicional número 51, o sea que el incremento del producto respecto del incremento del factor trabajo se da en una proporción de 4 a 1. En fórmula numérica se expresaría de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD MARGINAL DEL TRABAJO} = \frac{304-300}{51-50} = \frac{4}{1}$$

Como se ha comprobado que la asignación creciente y sostenida de un determinado factor tiende en una primera fase a incrementar la producción, hasta llegar a un máximo, para luego tornarse decreciente dicha producción, la empresa, en un momento dado se interesa por encontrar la mejor combinación de los factores productivos, a fin de obtener la óptima producción o bien para determinar el punto de equilibrio financiero o económico.

Sobre el cálculo y análisis de la productividad marginal es bien sabido que sirven fundamentalmente en microeconomía para el estudio de la economía de la empresa y que en realidad es poco útil para efectos de la economía política.

h) Otras Clasificaciones de Productividad.- Desde el punto de vista de la extensión territorial de un país determinado y para fin de comparación principalmente, tenemos productividad nacional, productividad regional, productividad estatal y productividad local. Desde el punto de vista sectorial, tenemos productividad agropecuaria, productividad industrial y productividad de servicios. También se tiene la productividad por ramas productivas y desde luego la productividad por unidades empresariales.

### **2.3.1.- Aspectos de la Productividad.**

Así también para una mejor comprensión y estudio del concepto, productividad éste se ha dividido en tres aspectos diferentes que son:

- **Productividad en Sentido Técnico.**

La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad, también podría interpretarse como la misma cantidad con mejor calidad, lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad, al mismo tiempo.

- **Productividad en Sentido Económico.**

La productividad se define esquemáticamente como la relación entre producto e insumos, de ahí se deriva la productividad total y parcial

### ●Productividad en Sentido Humanístico.

Productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnicas y económicas sino esencialmente, una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar, así como elevar el desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

Como podemos darnos cuenta, las definiciones desde el punto de vista enfatizan aspectos con la eficacia, eficiencia, calidad y sistemas de control de producción.

Términos como productividad total, productividad parcial, rendimiento de recursos, condiciones de mercado, inflación, competitividad en comercio y políticas gubernamentales se contemplan en las definiciones de tipo económico.

Aquella que se considera dentro del rango humanístico, resalta situaciones como el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida, las relaciones sociales y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

Y es así como la Comisión Nacional de Productividad, retomando las ideas expuestas y, acorde a sus experiencias, propone la siguiente definición:

"Productividad es también, la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore Cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico del pueblo. No se trata de producir más sino de trabajar mejor".

"Los beneficios deben ser distribuidos entre utilidad razonable, salarios, impuestos y precios de consumidor final".

Al analizar con detenimiento lo expuesto por la Comisión Nacional de Productividad estamos en la posibilidad de identificar que ésta se ha preocupado por reunir en una sólo definición tanto al aspecto técnico como el económico y humano.

## 2.4.- La Productividad en el Trabajo

"Por todos los medios -dice Lyon Caen-, el patrón está obligado a suministrar al trabajador, como recompensa de la prestación del servicio, un salario. Existe una conexión entre estas dos obligaciones, ya que la una sirve de causa a la otra."

En España, el fuero del trabajo establece "que el trabajo es la participación del hombre en la producción, que la producción nacional constituye una unidad económica al servicio de la Patria y que sancionan los actores individuales o colectivos que atenten contra ella. También la disminución dolosa de rendimiento en el trabajo habrá de ser objeto de sanción adecuada". Estas declaraciones debemos entenderlas en relación con la vieja obligación de prestar el servicio con dedicación y esmero, que recogen prácticamente todas las legislaciones laborales del mundo, la nuestra lo hace en el Artículo 130 fracción IV; porque lo que aquéllas condenan en realidad, es la omisión del deber contrato y porque, como es obvio, no puede exigirse al trabajador otra cosa que no sea su esfuerzo normal.

### 2.4.1. La Organización del Trabajo.

El trabajo, para que sea productivo, debe necesariamente ser organizado; y su organización comprende, desde métodos para adecuar el esfuerzo humano, a los fines de producción, estudiando, los llamados "tiempos" y movimientos hasta la mejora óptima, de los procesos de la producción, empezando por la mejora de la máquina, que no es otra cosa que la llamada reconvención industrial.

El Taylorismo: El progreso de la técnica y, sobre todo, la aparición de fuentes de energía apreciados por el hombre, han estimulado a éste a esforzarse por aumentar la producción de riquezas nuevas, por apropiárselas y usarlas. Pero es este afán la productividad ha llegado a ser el criterio; el rendimiento y el costo monetario, han llegado a ser los indicadores.

A fin de evitar los desperdicios y de hacer rendir al máximo los instrumentos de trabajo, se da la producción en masa o en serie. Todo el mundo sabe que las sociedades industriales crean millones de productos idénticos. Pero pocas personas han reparado en que, una vez que el mercado adquirió importancia, hicimos algo más que limitarnos a uniformizar botellas de "coca-cola", bombillas

y mecanismos de transmisión para automóviles. Aplicamos el mismo principio, a otras muchas cosas. Entre los primeros en captar la importancia de esta idea, figura Theodore Vail, quien a principios de siglo fundó la American Telephone Hand Telegraph Company, dándole unas dimensiones gigantescas.

Trabajando como empleado postal de ferrocarriles a fines de la década de mil ochocientos sesenta. Vail había advertido, que dos cartas no siempre, ni necesariamente iban a su destino por la misma ruta. Los sacos del correo iban de un lado a otro, y con frecuencia tardaban semanas o meses en llegar a su destino. Vail introdujo entonces la idea del itinerario uniforme, -todas las cartas que iban al mismo sitio seguirían el mismo camino, y con esto ayudó a revolucionar el servicio de correo, y posteriormente con su misma idea, dotó de un teléfono idéntico a cada hogar americano-, Vail fue uno de los grandes organizadores del trabajo, que transformaron la sociedad industrial.

Otro gran organizador lo fue Frederick Winslow Taylor, ingeniero, quien creyó que se podía dar un carácter científico al trabajo, haciendo que fuese uniforme para todos los obreros, cada uno de los pasos que se realizan en el trabajo. En las primeras décadas de este siglo, Taylor decidió que había una forma mejor de realizar cada trabajo, una herramienta mejor con qué realizarlo, y un tiempo estipulado en qué terminarlo. Aunado con esta filosofía, se convirtió en el guía organizativo del mundo. Taylor fue quien dio a la producción un enfoque exclusivamente técnico y económico. A partir de él, la Organización Científica del Trabajo, se apoya sobre la separación de las funciones de creación; decisión y ejecución. Y en la ejecución la tareas se dividen al máximo: el obrero especializado, no ejecuta más que un acto, siempre el mismo, que no pide ninguna reflexión, aunque sí atención y ritmo, con la consiguiente carga mental. esta concepción técnica y hasta mecánica, se vio favorecida con aportaciones de la psicología, la psicotécnica, la sociología, la psicología y la medicina del trabajo. Todas estas ramas, tiene a la productividad como criterio supremo.

## **2.5.- La Naturaleza de la medida de la Productividad.**

Dada la condición racional del hombre, el adecuado aprovechamiento de los recursos es un hecho latente en todas las sociedades. En la medida en que la

humanidad ha progresado esta noción se ha venido precisando, de manera que el uso eficiente de los medios o recursos económicos disponibles constituye el reto que hay que enfrentar; de ahí la necesidad de comprender el concepto de productividad y las implicaciones que tiene su medición.

Productividad es una medida que expresa la razón entre el producto obtenido a los insumos asociados con dicho producto. Una medida de productividad obedece a propósitos múltiples, de ahí que se hable de las medidas de productividad a efecto de establecer que el sentido y significado de la productividad (en general) se refieren a una familia o conjunto de medidas relacionadas y útiles para varios propósitos o usos.

Así es posible establecer a cualquier nivel de la actividad económica tantas medidas como enfoques analíticos y propósitos se deseen; por ejemplo, a nivel de empresas o unidades económicas de producción, las medidas de productividad son indicativas de la situación en que se encuentra la entidad económica en cuestión y por tanto, constituye un elemento de apoyo para implantar cambios y, en general, desarrollar estrategias que permitan, ya sea mantener o mejorar su situación.

Al considerar la economía en su conjunto los propósitos y usos de las medidas de productividad adquieren significado tanto en el contexto de los grandes objetivos nacionales, sobre todo en lo que respecta a la elevación del nivel de vida a través de la creación de empleos seguros y remunerados, como en el ámbito de la satisfacción de las necesidades prioritarias de la población, es decir; alimentación, vestido, vivienda y educación, a efecto de que los componentes de la sociedad aspiren a una vida más digna. Así pues, el avance en la productividad contribuye a elevar el ingreso real por cápita.

Principalmente las medidas de productividad adquieren sentido en términos de su comparación en el tiempo y en espacio. En este contexto tenemos que comparar los rendimientos (mediante las medidas de productividad y a nivel microeconómico) entre el conjunto de plantas que integran la firma o empresa, entre sí y en relación a otras de la misma rama económica.

A manera de ilustración, se puede decir que del examen de las series cronológicas sobre productividad podría surgir la consideración del establecimiento de medidas de capacitación y adiestramiento a cualquier nivel o de la

implementación de cambios en la maquinaria y equipo acordes a las necesidades nacionales, etcétera.

Finalmente, como ha sido mencionado en un sentido general, son medidas de productividad aquellas que relacionan el producto a uno o más insumos. Por ejemplo, se puede medir la economía de gasolina de un carro en kilómetros recorridos por litro, y esta es una medida de productividad, sin embargo, es necesario destacar que el interés es sobre todo en las medidas que se relacionan con los factores básicos (trabajo, tierra, capital).

Por tanto, productividad constituye la síntesis de lo que ocurre al aplicar de manera eficiente los recursos o factores productivos. Sus medidas representan la magnitud del cambio e impacto en la actividad productiva a cualquier nivel, desde la determinación de la eficiencia individual, pasando por la planta, empresa, rama o sector industrial, hasta llegar al total de la economía nacional.

### **2.5.1.- Medida de la Productividad**

Como se mencionó en párrafos anteriores, el concepto productividad es una razón de producto al o los insumos aplicados para obtenerlo; sin embargo, esta relación enfrenta una variedad de medidas porque hay distintas formas que definen, tanto al producto como al insumo, dependiendo en gran parte, del propósito que se persigue y de las características de la información disponible. Por tanto, hay problemas para hacer consistentes los elementos (producto e insumo) incorporados en el concepto de productividad, por lo que conviene considerar algunas características principales relacionadas con la medida de dichos componentes y posteriormente atender al significado de las medidas de productividad.

#### **a) Producto.**

Dado que "el propósito del análisis de la productividad es conocer la eficiencia con que se utilizan los recursos"<sup>41</sup> en los distintos niveles de organización económica, en un proceso de cálculo de la productividad, la medida más recomendable del producto es en cantidades físicas o reales de los bienes y servicio producidos. Por ello depende de la homogeneidad de los artículos

---

<sup>41</sup> KENDRICH, W. John, Productividad, Costos y Precios y Medidas, en Salarios, Precios, Utilidades y Productividad, The American Assembly, Columbia University, Nueva York, 1959, p. 45.

considerados. Para lograr ésta es necesario cumplir con ciertos requisitos como; calidad, tamaño, volumen y unidad de medida, entre otros. Sin embargo, en la práctica lo común es que no sea tan fácil adicionar directamente los artículos producidos; este problema se presenta desde el nivel de la fábrica o planta productora y consecuentemente se hace más complejo conforme se realizan cálculos del producto para niveles más amplios de la organización económica (clase industrial, rama, sector o la totalidad de la economía). Este hecho, implica establecer procedimientos que permitan aproximar a cantidades físicas o reales los productos diversos, en términos de algunas bases comunes.

La medida del producto representa el resultado de la actividad económica y no la actividad en sí, de ahí que para efectos de la medida de productividad se deban considerar productos terminados. Mark aclara esta idea señalando que "en este sentido, a nivel de fábrica la producción y las medidas de productividad son diferentes a las medidas de funcionar o trabajar. estas últimas generalmente se refieren al análisis de las etapas de actividad y de los requerimientos para cada una de ellas. En tanto que productividad se refiere al producto terminado y su relación con insumo"<sup>42</sup>.

El tomar como punto de partida el concepto de insumo de trabajo (que es el más común), en el que se incluyen las horas vendidas en el mercado, es decir, las horas de trabajadores asalariados, podemos asociarlos directamente con el conjunto de productos obtenidos por la aplicación de dicho insumo. Así, es factible apreciar, que esta limitación del producto a los bienes producidos por trabajo orientado al mercado, permite relacionar este concepto de insumo trabajo al universo deseado de producto y lograr una medida directa del mismo.

#### b) Insumos

En cuanto a los insumos constituyen los elementos o los recursos que, combinados de forma determinada, dan como resultado la obtención de un bien y/o servicio o un conjunto de éstos. Dichos recursos son: trabajo, capital, tierra, materias primas, energéticos y otros productos intermedios que, por su naturaleza, pueden agruparse en recursos humanos y no humanos. Al igual que el producto,

---

<sup>42</sup> MARK, Jeronome A., El significado de la medida de productividad, Nueva York, Mayo, 1975, p. 3.

los insumos deben ser computados en cantidades físicas y en caso necesario considerar precios constantes a un año base.

Los insumos de trabajo y capital son considerados como básicos, ya que son los que realmente agregan valor a los bienes y servicios producidos.

Respecto al primero, el insumo laboral se mide por las horas-hombre utilizadas en el proceso productivo. Estas pueden ser directas o bien ponderadas en base al promedio de ingresos; la diferencia entre ambas radica que en el caso de las primeras no es posible tomar en cuenta los cambios de calidad en los productos, mientras que con las segundas sí puede lograrse. Por tanto, las medidas de insumo laboral de horas-hombre ponderadas tienen mayor relevancia analítica desde el enfoque económico.

Otra característica de la medida del insumo laboral es que las horas-hombre pueden estar relacionadas, ya sea con el total de trabajadores de producción o bien con el total del personal que contribuye al proceso productivo, pues de esta manera se incluye a los trabajadores de producción y además al personal empleado en labores administrativas, de investigación, etcétera. Como es más práctico y analítico medir el insumo laboral orientado al mercado, quedarían excluidos para la medida de trabajo los patrones y los trabajadores familiares no remunerados.

Este concepto de personal total (obreros y empleados), es conveniente para la medida del insumo laboral; sin embargo, también es común encontrar insuficiencia de datos directos sobre horas-hombre trabajadas para empleados, por lo que se reduce muchas veces la medida de insumo laboral a las horas-hombre de los obreros o trabajadores de producción.

Por último, otro aspecto básico para el análisis de la productividad, es que el insumo laboral se refiera a horas trabajadas y no a horas pagadas, pues es fundamental considerar el insumo trabajo relacionándolo directamente con el proceso de producción, y en el caso de horas pagadas no queda satisfecho ese requisito, en virtud de que se consideran vacaciones pagadas, días feriados, licencias por enfermedad, etcétera. El insumo de capital es otro de los factores básicos de la producción, por lo que resulta de interés conocer su medida de productividad. La medida del capital es muy compleja y muy pocas estimaciones se han elaborado.

En principio, los bienes de capital se caracterizan por ser los que se utilizan para producir otros bienes y servicios. Dichos bienes pueden clasificarse en tangibles (maquinaria y equipo, estructuras, inventarios, mejoras a la tierra, terrenos) e intangibles (investigación y desarrollo, educación, salud, capacitación, etcétera). A continuación sólo nos referiremos al término capital en relación a capital físico o tangible.

En la producción el capital físico representa una tasa de disponibilidad para el uso de los varios tipos de capital, que pueden agregarse ponderando cada tipo por su compensación por hora del período base (precio de renta); es decir, conceptualmente se combinan las horas-máquina, horas-planta, etcétera, ponderando cada tipo por su precio de renta.

Pero en la práctica no es como se mide el insumo, ya que es difícil obtener esa unidad física común para el capital cuando hay pocos mercados en que pueden observarse los precios de los tipos de capital (estructuras, maquinaria y equipo, inventarios tierra y recursos naturales), y solamente es observable el precio de compra o el costo de adquisición. Entonces, los problemas de medir el capital son bastantes.

### **2.5.2.- Significado de la medida de productividad.**

La medida de productividad se define como la "expresión del volumen real o físico de bienes y servicios relacionados a las cantidades físicas o reales del insumo"<sup>43</sup>.

Ya se ha señalado que las medidas de productividad son múltiples y adquieren sentido y significado en base a determinados propósitos o usos fundamentales de tipo analítico-comparativo; sin embargo, desde el enfoque de la construcción de las medidas se pueden distinguir dos tipos; al primero se le denomina productividad parcial o individual y al segundo productividad total o de factor múltiple. Por consiguiente, será necesario discutir el significado de interpretación de cada uno de ellos.

Las medidas de productividad parcial, son las que relacionan el producto a un solo insumo de los asociados en su obtención, entre éstos destacan: el que relaciona el producto con las materias primas y otros insumos indispensables en el proceso de producción, tales como energía, bienes intermedios, etcétera. Las

---

<sup>43</sup>ibidem, p.3.

medidas de productividad laboral que relacionan el producto con el insumo laboral son útiles para entender los cambios en los costos laborales o en el empleo de la mano de obra. Pueden desarrollarse diferentes medidas de productividad laboral, entre las cuales están el producto / horas-hombre pagadas, el producto / horas-hombre trabajadas y el producto/ empleo total. De cada una de estas medidas se obtienen resultados diferentes y puede ser calculadas por tipo de trabajadores e inclusive por tipo de ocupación, dependiendo del uso o propósito de la medida.

La productividad del capital, que es la relación del producto por unidad de capital utilizada es otra de las medidas de la productividad individual o parcial. La ventaja de esta medida es que señala los cambios en el uso de capital por unidad de producto. La productividad del capital tiene problemas en la medida del insumo capital, debido a la dificultad para identificar, medir y ponderar el uso de los activos fijos. Sin embargo, conviene destacar que en países como México en los que el capital es escaso y por ende caro, es necesario hacer esfuerzos tendientes a realizar esta clase de medidas de la productividad, que de alguna manera, permite conocer cómo es que en los diferentes niveles de la organización económica se está aplicando este insumo en el proceso productivo.

Otras medidas de productividad parcial pueden ser las relacionadas de producto con energía, producto con materia prima o producto con otros bienes intermedios utilizados en el proceso productivo. Todas estas medidas son útiles porque señalan cambios en el uso de cada factor productivo asociado al producto, pero el cálculo de estas medidas depende de la importancia del uso de estos recursos en el proceso de producción de bienes o servicios.

En general, las medidas parciales sólo representan el efecto global del uso de los diversos factores que intervienen en el proceso productivo. Esto significa que los cambios de las medidas de productividad parcial con reflejo de una serie de disposiciones ocurridas durante el proceso productivo, que de alguna manera afectan al cambio en la medida de productividad específica que se trate aunque no expliquen la razón o razones del cambio. No obstante lo anterior, es útil usar las medidas parciales de productividad a fin de tener algún conocimiento de dónde, cómo y cuál es la tendencia de la actividad productiva.

Las medidas de productividad total o factor múltiple relacionan al producto con el total de insumos ponderados. Estas permiten determinar el ahorro neto de

insumos de recursos utilizados en la producción de bienes y servicios; por tanto, este tipo de medidas podrán ser muy útiles en el examen de cómo las organizaciones económicas están combinando los diferentes insumos, sobre todo los básicos de trabajo y capital para lograr una ganancia productiva. Con este tipo de medidas se elimina el efecto global de los factores que intervienen en el proceso de producción, problemas que presentan las medidas parciales de productividad. Este tipo de relación -señala Kendrich- "parece más tenue, pero es mucho más profunda y duradera"<sup>44</sup>.

Sin embargo, existen factores que contribuyen al incremento en la productividad, tales como la educación, investigación y otros elementos que algunos autores identifican como activos intangibles. Esto ha dado lugar a la llamada "medida de productividad residual, también llamada medida de nuestra ignorancia"<sup>45</sup>, dada la presencia de esos factores que de alguna manera contribuyen a las ganancias en productividad aunque no se haya determinado en qué medida intervienen. Algunos estudiosos de esta materia han desarrollado procedimientos de ajuste, con el fin de estimar los alcances de estos factores residuales en la productividad total.

Para terminar, es conveniente reconocer que la medida de factor total muestra un panorama más completo de los factores de la ganancia productiva al coincidir el enfoque que contabiliza los incrementos en los insumos de factor y los incrementos en el producto por unidad de insumo; por tanto, dicha medida es más recomendable de desarrollar, puesto que determina en qué medida las fuentes de crecimiento de los distintos niveles de la organización económica están participando del cambio de producción de bienes y servicio. Sin embargo, la obtención de esta medida representa una serie de limitaciones teóricas y empíricas y de datos estadísticos adecuados para realizar las estimaciones correspondientes a los factores productivos, de ahí que sin descartar la necesidad de entender -a través de esta medida- las fuentes de crecimiento si sea conveniente el desarrollo y uso de las medidas parciales como etapa inicial del estudio factual de la productividad.

---

<sup>44</sup> KENDRICH, W, John, Op. cit., p. 3.

<sup>45</sup> *Ibidem*, p. 18.

## 2.6.- Antecedentes de la Productividad y la Calidad en México.

El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo establece que "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

En este marco, la Secretaría del Trabajo ha desplegado hace más de cuarenta años, con el apoyo de trabajadores, patrones e instituciones de educación superior, un enorme esfuerzo por estimular la productividad y la calidad:

- En 1953, se creó el Centro Industrial de Productividad, con el fin de impartir capacitación no escolarizada, fundamentalmente dirigida a necesidades técnicas específicas de las ramas de producción.

- En 1965, esta institución se convirtió en el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y su derivado, el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO).

- En 1982, estas dos últimas instituciones se integraron en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- En 1971, se otorgó al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), la responsabilidad de proporcionar capacitación a los trabajadores del sector público, y se creó, dos años después, el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA), hoy Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos de dicho Instituto.

- En 1977, se elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación, que incluye la obligatoriedad de establecer las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. Estas operan dentro de las empresas y tienen por objeto concertar los intereses en la materia de trabajadores y patrones<sup>46</sup>.

- Por otra parte, Nacional Financiera estableció desde hace muchos años un Programa de Apoyo a la Productividad Industrial, que ha logrado avances

---

<sup>46</sup> CALDERON ARROYO, José, *Capacitación y Empleo en México*, Cabazos Manuel, et al, *La Economía Mexicana*. "Evolución y Perspectivas", Diana/IEPES, México, 1989, p. 154-155.

interesantes en materia de eficiencia operativa de muchas empresas de tamaño mediano.

● También se creó el Instituto Mexicano de Control de Calidad Total, a través de la Asociación PRO-DO, que trajo consigo nuevas ideas para implantar esta forma novedosa de organización del trabajo y apoyar en el país la diseminación del desarrollo organizacional.

● El Centro de Calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) ha logrado avances sobresalientes en la promoción, estudio y aplicación del control estadístico de procesos y del método Taguchi en empresas mexicanas.

● En este contexto, se creó en 1988 la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), con la encomienda de "generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnología y experiencias acordes con nuestro medio en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo, y con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y contribuir al desarrollo nacional"<sup>47</sup>. Un año después de la fundación de FUNDAMECA, se instauró el Premio Nacional de Calidad, el cual fue encargado a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). El premio, que se otorga, anualmente a las empresas e instituciones mexicanas con mayor vocación en materia de calidad total, demuestra la alta prioridad que el Gobierno Federal otorga a la modernización de la organización del trabajo y a la adopción de métodos que conduzcan a elevar la productividad y la calidad. Es por ello que en el texto de promulgación del Premio se lee:

Que para el desarrollo del país es indispensable la creación y consolidación de una cultura de calidad total(...), que implica el fomento y consolidación de ciertos valores(...) la precisión, el mejoramiento continuo, la crítica basada en la información, y en general la búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor(...). Que la adecuada satisfacción de las necesidades de consumidores y usuarios es el criterio esencial para evaluar la calidad de los bienes y servicios (...). Y que la calidad establece un clima que favorece la inversión, el uso más eficiente de los recursos y el incremento de las exportaciones<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> FUNDAMECA, "México: FUNDAMECA, A.C.", 1988 (Folleto de Presentación).

<sup>48</sup> Diario Oficial de la Federación, México, Jueves 30 de noviembre de 1989, p. 5, "Panorama crítico de la productividad y la calidad en México", Management Today, en español, octubre de 1990, p. 10-11.

### **2.6.1.- Los Esfuerzo Recientes.**

Colateralmente a estos esfuerzos, en 1984 la STPS dio a conocer el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, como un primer esfuerzo por impulsar, mediante la planeación, la concientización y el esfuerzo conjunto de las partes involucradas, la capacitación, la productividad y la calidad. Este fue el antecedente directo del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, cuyo diagnóstico hace ver: a) que el nivel absoluto de la productividad en México es bajo; b) que su tasa de crecimiento fue inferior a la de sus principales socios comerciales durante los ochenta, por lo que se ha ensanchado el diferencial absoluto de la productividad del país frente a aquéllos; c) que el crecimiento de la productividad de México responde más a la inyección de capital (recurso escaso de la economía) que al de la mano de obra; y d) que para estimular la productividad se hace necesario lo mismo buscar el desarrollo tecnológico del país, en un marco de competencia, que la mayor educación y capacitación de la mano de obra.

Para superar estas deficiencias y lograr los propósitos señalados, el programa propone la implantación de un movimiento o mística nacional de productividad y calidad. Esta es la primera vez que a nivel de las altas esferas de la administración pública se hace un llamado a la conciencia nacional, y no sólo a los sectores productivos, sobre la importancia de la productividad y la calidad. Esto no hubiera sido posible, ni necesario, en el marco de la economía cerrada en que vivió el país hasta 1984, cubierto por el amplio manto de la política de sustitución de importaciones.

Con base en estos principios, el 25 de mayo de 1992 los sectores obrero, empresarial y campesino, así como el Gobierno de la República, firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), cuyo contenido en forma resumida se presenta a continuación:

#### **I. Premisas**

Los sectores obrero, campesino y empresarial, y el Gobierno Federal conscientes del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad por abordar de

inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.

## **II. Puntos básicos de consenso**

a) Concepto de productividad. Cambio cualitativo que permite a nuestra sociedad, tanto en la empresa pública, privada, o en el sector social hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ellas.

b) La influencia de diversos factores en el incremento de la productividad.

c) La responsabilidad colectiva de toda la sociedad quienes participan en la producción.

d) Equidad en la distribución de beneficios que derivan de la productividad.

e) Preservación en el equilibrio ecológico.

## **III. Líneas de acción**

El propósito de estas líneas es proponer grandes campos de acción, más que definir medidas específicas. Estas últimas habrán de ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, con la participación activa de todos quienes en ellos intervienen, dentro de un proceso en el que la concertación es esencial:

- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales buscando que sean versátiles.

- Superación y desarrollo de la administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo, dando atención prioritaria a la calidad y a la productividad.

- Enfasis en los recursos humanos, buscando la superación cualitativa de los mismos y la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo.

- Capacitación permanente a todos los niveles con programas de readiestramiento de la mano de obra, programas de inducción al puesto y nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa.

- Condiciones del lugar de trabajo idóneas, que le permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su

seguridad y a su realización personal.

- Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores favoreciendo el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa.

- Relación recíproca entre la remuneración al trabajo y la productividad; para ello debe revisarse y actualizarse los esquemas de remuneración para que éstos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad.

#### **IV. Fortalecimiento de las Relaciones Laborales**

La nueva cultura de la calidad y la productividad exige fortalecer las relaciones obrero-patronales, para superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad, que estimule la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo.

#### **V. Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo**

Para lograr el uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios, como elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

#### **VI. Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad**

Que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, en términos reales, la inversión, el crecimiento y estimule la calidad y la competitividad.

Por lo que se refiere a las consideraciones y compromisos finales del ANEPC, podemos señalar:

1º. La productividad y la calidad no pueden ser impuestas, su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo.

2º. Los sectores y el gobierno, a través de las seis líneas de acción antes enunciadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> STPS. Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, Villareal, en el seminario "Las relaciones de Trabajo y la Competitividad en la Reforma Macroeconómica", COPARMEX, México, El Financiero, 7 de mayo de 1993, p. 24.

En este sentido se establecen, finalmente, los siguientes acuerdos:

■ Los sectores y el Gobierno federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país, desarrollando las estrategias y acciones necesarias a nivel nacional que contribuyan, a través de medios masivos de comunicación, de seminarios y eventos de carácter técnico, y de otros medios de difusión, a generar una dinámica propicia al desarrollo de la productividad y de la calidad.

■ El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus organizaciones intermedias, un programa de apoyo técnico, estímulo y difusión de acciones específicas que decidan adoptar las empresas en torno a las líneas de acción que se desprenden de este acuerdo.

■ Las organizaciones de trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a generar, dentro de sus bases, una amplia conciencia sobre los cambios, nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica.

■ Las organizaciones obreras, campesinas y empresariales se comprometen, asimismo, a apoyar los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las unidades productivas, los destinados a mejorar el ambiente de trabajo, y los que se diseñen -de acuerdo a las características y necesidades particulares de cada empresa- para motivar y estimular la contribución del trabajador a la productividad y a la calidad.

■ Los sectores obrero y empresarial convienen en suscribir dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, los programas específicos que estimen necesario concertar, dentro de las seis líneas de acción que se plantearon anteriormente.

■ El gobierno, a través de los instrumentos a su disposición, y los programas emanados del Plan Nacional de Desarrollo, promoverá las condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad y de la calidad.

■ Las partes convienen en integrar una Comisión de Seguimiento y Evaluación de las obligaciones que han contraído en este Acuerdo.

Finalmente, y gracias al buen entendimiento de las partes firmantes, se hace posible llegar a la instrumentación, a nivel de empresa, del ANEPC. Esa es la fase en que nos encontramos ahora, la cual empezó a concretarse el 13 de agosto de 1994, cuando el señor Presidente de la República manifestó, en su discurso de conclusión de los acuerdos paralelos al Tratado de Libre Comercio, que había instruido al señor Secretario del Trabajo para que "promueva, ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, una resolución que establezca que los salarios mínimos crecerán de manera directamente proporcional al crecimiento de la productividad de la economía"<sup>50</sup>.

Lo anterior se materializó en la rectificación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), firmado el 3 de octubre de 1993, vía el punto de acuerdo número 14, que establece que:

Los sectores obrero y empresarial y el Gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar a dichos salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra, adicionalmente a un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente Pacto. Dicho incremento tendrá vigencia a partir del primero de enero de 1994.

Por su parte, el punto de acuerdo número 15 del mismo documento clarifica de la siguiente manera la extensión de lo anterior a los salarios contractuales:

En sus revisiones de contrato colectivo, integrales o salariales, los sectores obrero y empresarial promoverán que las negociaciones contractuales-salariales y los incrementos a los sueldos se resuelvan conforme a la inflación esperada resultante de la presente concertación. Lo anterior será independientemente de que, a nivel de cada centro de trabajo, y dentro de la más amplia libertad de las partes, se convenga otorgar adicionalmente, y en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción XIII del artículo 123 Constitucional, reglamentada en los artículos 153-A y relativos a la Ley Federal del Trabajo, bonos o incentivos de productividad y calidad, vinculados a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresas.

---

<sup>50</sup> Lic. Carlos Salinas de Gortari, "Concluyen las negociaciones de los Acuerdos Paralelos del TLC", El Mercado de Valores, No. 15, setiembre, 1993, p. 5

En las negociaciones en curso los sectores obrero y empresarial podrán optar por el criterio seguido en la concertación inmediata anterior, o por el que se establece en la actual concertación<sup>51</sup>.

## **2.7.- Antecedentes de la Capacitación y el Adiestramiento en México**

En este sentido, el manual de Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1981), nos indica: "El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registran actividades en esta materia. El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Posteriormente, en 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje que, con algunas modificaciones, se recogió en el de 1884.

En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título Tercero al Contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Durante este periodo, la figura de este contrato sirvió, más que para capacitar a las personas que por primera vez ingresaban a la actividad productiva, o a las que cambian de área ocupacional, para procurarse mano de obra barata y proporcionar la explotación encubierta de la clase trabajadora.

Un interesante documento elaborado por la fundación Barros Sierra, "Educación Técnica y Formación Profesional Extra-escolar en México. Evolución Histórica y Tendencias", publicado durante los 80' nos muestra algunos indicadores de importancia en esta evolución. Así, habla de una etapa de consolidación, situada entre 1940 y 1962, y destaca: "El interés para la formación ocupacional de los trabajadores fue limitado en un principio; pero competitivas a las nuevas industrias. La apertura de nuevos empleos industriales requirió de mayores cantidades de mano de obra, e impartir ésta la cultura industrial que le permitiera

---

<sup>51</sup>Gobierno Federal, "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo", La Jornada, 4 de octubre de 1993, p. 32.

insertar dentro de los sistemas de producción mecanizada".

En este mismo documento se reseñan posteriormente dos etapas más, una que se denomina de correlación entre las necesidades del aparato productivo nacional y el sistema educativo 1962-1980 y otra de adecuación estrecha entre estos dos mismos aspectos, esta última etapa parte de 1977 hasta nuestros días.

Los esfuerzos que en estos sentidos ha hecho el gobierno federal han partidos desde la instalación de las secundarias técnicas, los centros de capacitación para el trabajo agropecuario o industrial, los fideicomisos de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra y del Centro Nacional de Productividad, ARMO-CANAPRO, el CONALEP, etc., todos ellos con alcances bastante limitados y sin lograr vincular aún esas necesidades entre aparato productivo y sistema educativo.

La nueva Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1970, recogiendo una inquietud del sector obrero organizado, y después de acaloradas discusiones en el seno del Congreso de la Unión, suprime el Contrato de Aprendizaje, sin sustituirlo con alguna disposición similar. Sin embargo, en la fracción XV del artículo 123°, de este ordenamiento jurídico se establece la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

### **2.7.1- Acciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

A partir de 1971, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, realiza una serie de acciones para promover, coordinar y supervisar formalmente en las empresas la formación profesional de sus trabajadores.

En enero del año mencionado, se crea el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, dependiente de la Dirección General del Trabajo, sus funciones básicas fueron:

---

°Ley Federal del Trabajo 1970. Artículo 123 de las obligaciones de los patrones, fracc XV: "Organizar permanentemente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la STPS, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios o Distrito Federal. Estos podrán implementarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas."

- ☐ Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación.
- ☐ Vigilar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores.
- ☐ Establecer correspondencia postal con los centros de trabajo, a fin de que éstos reporten información relativa a sus programas de capacitación.

El Departamento de Vigilancia como parte de sus actividades iniciales, realizó un estudio piloto con 300 empresas, de las que se obtuvo información que permitió el diseño de un programa para promover la capacitación en los centros de trabajo.

Para 1975 ya se tenía la información de otros 1801 centros de trabajo que, sumados a los primeros 300, dieron un total de 2101 expedientes.

Por su lado, el sector obrero logró, a través de sus contratos colectivos, algunas conquistas en esta materia dentro de las que se destacó la creación del ICIC, Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera.

La Secretaría del Trabajo como parte de su dinámica propia y de la priorización de sus programas, continuó reforzando las acciones tendientes a revisar los avances de la capacitación de los trabajadores, en este sentido, se creó la Dirección General de Formación Profesional (1976) y posteriormente la Dirección General del Empleo y Formación Profesional (1977).

Vale la pena mencionar que, durante 1976, se realizó uno de los pocos esfuerzos considerado como serio, por obtener información acerca del estado de la capacitación en la industria de la transformación, mismo que se publicó en 1978.

El 1º de septiembre de 1977, el presidente en turno en su primer informe de gobierno, hizo mención al proyecto de iniciativas de reformas al artículo 123 Constitucional, que elevaban la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores al máximo rango jurídico. El día 29 de noviembre del mismo año, el ejecutivo exponía ante el Congreso de la Unión, los motivos por los cuales deberían reformarse las fracciones XIII y XXXI del apartado A, del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>52</sup>.

Por medio de estas reformas se consignaba en la Ley Suprema de la Federación, el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo, así como la federalización y aplicación

---

<sup>52</sup>Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978.

de las normas laborales relacionadas con este tópico.

La iniciativa de ley propuso que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidades coexistentes actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en suma, abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibilitaran el ascenso a puestos de nivel superior.

Las adiciones propuestas, y que salvo modificaciones superficiales siguen en la actualidad siendo las mismas, señalan que el tiempo que se destine a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores debe estar comprendido, por lo general, dentro de la jornada de trabajo y consideran como excepciones a esta regla el que se pacte en forma distinta entre el trabajador y el patrón de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se realice y al común acuerdo entre ambos, o bien, cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

La propia iniciativa prevé la formulación de registros de trabajadores, con habilidades certificadas dentro de cada una de las ramas industriales o actividades económicas, lo que permitirá planear una política de empleo y encauzar debidamente a los demandantes de trabajo a los puestos idóneos, ya que se reconoce que el desenvolvimiento óptimo de la relación de trabajo, está en proporción directa a la congruencia que exista entre la naturaleza del puesto y las aptitudes que posea el trabajador.

Desde el punto de vista operativo, la iniciativa que se comenta preceptúa la existencia de una estructura vertical que parte de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada empresa o establecimiento y concluye, en el último nivel, con la presencia de un organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuya denominación será el de Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, UCECA.

En este sentido, se destaca la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Artículo 537 y 538 de la Ley), a cargo de la UCECA, cuyos principales objetivos son:

- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Aprobada la iniciativa de reformas a la Ley Federal del Trabajo, éstas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 29 de abril de 1978, con vigencia a partir del 1º de mayo del mismo año.

En 1983 desaparece la UCECA, quedando todas sus atribuciones a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que las encomendó a su Dirección General de Capacitación y Productividad, DICAPRO, para su implementación. Para sustentar esta medida fue necesario modificar la Ley Federal del Trabajo<sup>53</sup>.

Las acciones que han tenido que realizarse para cumplir con los objetivos del Servicio Nacional, ahora a cargo de DICAPRO, se han canalizado hacia la organización, promoción y supervisión, vía el registro de acciones, entre importantes actividades, de<sup>54</sup>:

- Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Planes y programas.
- Constancias de habilidades laborales.
- Agentes capacitadores
- Sistemas generales
- Empresas hasta con 19 trabajadores.

Todas estas acciones han sido posibles debido a la formulación y publicación de distintas disposiciones administrativas, denominadas también "Criterios Generales".

Lógicamente que los objetivos, directrices y logros alcanzados en estos años de actividad, han sido establecidos en los Planes Globales de Desarrollo y en los instrumentos sectoriales correspondientes, a saber:

---

<sup>53</sup>Diario Oficial de la Federación, del 30 de diciembre de 1983, Decreto por el cual se reforma y adiciona la Ley Federal del Trabajo.

<sup>54</sup>Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984. Oficio No.01005, 01006, 01007, 01008, 01009.

- ✓ Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988,
- ✓ Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994,
- ✓ Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1995-2000,
- ✓ Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (1992).

### **2.7.2.- Otras Acciones Importantes**

Por lo que toca al sector público, la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores al servicio del Estado han sustentado algunos de sus programas, aislados y siempre en constante movimiento producido por los cambios sexenales, en el apartado B del mismo Artículo 123, en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, en la Ley del ISSSTE y en algunos acuerdos presidenciales, sin embargo no podemos afirmar que exista un sistema de capacitación para los empleados de este importante sector de la Nación.

Por su parte, las instituciones bancarias, siempre al amparo de legislaciones privilegiadas, han sustentado las actividades de capacitación de su personal en algunos oficios circulares emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Ahora que la banca comercial ha retomado a manos del sector privado, sus relaciones de trabajo se observarán a la luz de la Ley Federal del Trabajo y, obviamente, sus sistemas de capacitación serán acordes con esta Ley y con los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Finalmente se concluye que aunque existen muchas definiciones de la Productividad, el criterio más común (y no una definición) para designar un modelo de productividad consiste en identificar los conceptos del producto y del insumo correctos de acuerdo con las metas de desarrollo en largo, mediano y corto plazo de la empresa, el sector o el país.

El hecho de medir productividad no representa una tarea fácil, ya que aunado a la calificación a que se presta el término productividad, coexiste una serie de aspectos teóricos y decisiones técnicas que hay que enfrentar, entre estos es importante destacar: el señalamiento de necesidades de información estadística para la medición, el establecimiento e implementación de un marco teórico-conceptual, adecuado que comprenda deducciones básicas sobre las relaciones entre producto e insumo, y la orientación de las metodologías y fuentes

estadísticas.

Una dosis dada de fuerza de trabajo y otros de tecnología y metodología alcanzará como objetivo, una dosis determinada de producto. A la relación entre lo que entra y lo que se obtiene como producto. Se le llama nivel de productividad.

En el ciclo de actividades productivas podremos encontrar actos desde muy elementales en que, el mismo recurso humano, entrega su fuerza de trabajo y cantidades de tecnología y metodología, hasta aquellos actos en que se requieren esfuerzos sofisticados del hombre y la participación de equipos tecnológicos complejos y tramos complicados de métodos.

La capacitación, el adiestramiento, el desarrollo, etc, son procesos complejos tendientes a proporcionar o modificar la actitud, el conocimiento, los hábitos y las aptitudes de los individuos para desempeñar correctamente su puesto de trabajo. En este sentido, hace falta profundizar aún más en los marcos conceptuales que proporcionen mayores puntos de partida para abordar esta problemática al interior de las organizaciones.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, es el eje sobre el que deben girar las acciones que se emprendan en cada empresa tendientes a formar profesionalmente a sus recursos humanos. Debe considerársele como un organismo asesor y supervisor de las actividades que se realicen en la materia y no como un organismo burocrático entorpecedor de los procesos de entrenamiento del personal.

# CAPITULO 3

## LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO

---

En nuestro país los esfuerzos para elevar la productividad también se enfrentan a serios obstáculos de diferente naturaleza que habría que vencer si se quiere alcanzar realmente los objetivos propuestos.

Con el objeto de poder contar con mayores elementos de apoyo estratégico para lograr sustanciales incrementos en la productividad, se considera indispensable hacer un diagnóstico de la situación imperante sobre la cual se actuaría en un momento dado en el corto plazo, o sea, enumerar y analizar brevemente los posibles problemas que podrían hacerse presentes para impedir o aminorar los efectos en las metas señaladas sobre una mayor eficiencia productiva.

En la actualidad, la economía nacional ha llevado a una crisis, que con sacrificios hemos sostenido y que sólo podrá solucionarse incrementando el desarrollo industrial del país a través de generar una mayor productividad; y como México no cuenta con los insumos necesarios ni con la tecnología suficiente para crear centros de trabajo que puedan competir con el mercado internacional, por eso fue necesario incursionar en el Tratado Trilateral de Libre Comercio.

Es como en este capítulo veremos una perspectiva de la productividad en nuestro país en diversos ámbitos, tales como económicos, tecnológicos, legales, educacionales y otros aspectos más. Primeramente expondremos en forma enlistada y sucinta factores que dañan a la productividad; posteriormente analizaremos ampliamente algunos de estos elementos y otros problemas que consideramos de mayor interés. Así también revisaremos lo que la Productividad ha hecho en otros países tales como Japón y Estados Unidos.

### **3.1.- Obstáculos que se oponen para Elevar la Productividad**

Existen diversos factores que afectan el desarrollo de la productividad, tales como la falta de interés del personal y de los empresarios, "el crecimiento extensivo de la producción, el uso ineficiente del capital y el modesto crecimiento que acusaron los factores asociados al mejoramiento cualitativo de los recursos humanos, a la innovación, al cambio tecnológico, o a los mayores niveles de

eficiencia administrativa, constituyen algunos de los rasgos más generales de la lenta evolución de la productividad en México", que invariablemente siempre tienen que repercutir en los productos o servicios que prestan las empresas a la sociedad, la cual está acostumbrada a ser malinchista y prefiere productos extranjeros con mayor calidad y que tiene un bajo precio comparado con los hechos en nuestro país.

Es difícil contabilizar y explicar todos los obstáculos que pueden afectar la productividad, pero a continuación se hace un enlistado de los principales impedimentos para elevar la productividad en las empresas:

a) Toma de Conciencia.- En el caso que nos ocupa, se necesita estar conscientes y convencidos de las ventajas que ofrece una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios, tanto en lo individual como desde el punto de vista social. Sabemos que a todo empeño por alcanzar mayores tasas de productividad generalmente se oponen la rutina, la negligencia o el desinterés por arribar a nuevos estadios de progreso. Se impone en estos casos tratar de superar los conformismos que hacen a las personas menos productivas y a veces resistentes a todo lo que significa cambio.

Hasta el momento, con excepción del sector manufacturero, área de ventas y empresas transnacionales, más avanzadas en la materia, son raras las empresas que tienen conocimiento de productividad requerida de cada puesto en términos medibles, es decir, unidades mínimas de producción por jornada o por período. Sin embargo, la legislación actual no establece, como causal de rescisión el incumplimiento del estándar de producción o, por lo menos, es ambigua; así un trabajador productivo gana igual que otro que no lo es.

b) Recursos para Educación Técnica y Capacitación para el Trabajo. Uno de los problemas que afronta todo país en vías de desarrollo es la falta de suficientes recursos financieros destinados a cubrir las apremiantes necesidades de educación técnica, media y superior. En nuestro país, aparte del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y de algunos centros privados de enseñanza técnica, la principal fuente de este tipo de enseñanza la integran el Instituto Politécnico Nacional, los Institutos Tecnológicos Regionales, los Centros de Estudios Tecnológicos Agropecuarios (CETA), los Centros Nacionales de Enseñanza Técnica Industrial (CENETI), las Escuelas Técnicas Agropecuarias

(ETA) y el modelo de Escuela-Industria, que depende también de la Secretaría de Educación Pública.

Asimismo, no se destinaron suficientes recursos a la formación de investigadores y debido a la falta de estímulos, muchos de los mejor capacitados salieron del país.

El rezago en el quehacer científico y tecnológico a nivel nacional, se pone demanifiesto al observar que se continúa destinando menos del 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB) a este tipo de gastos, mientras que en países desarrollados, como Estados Unidos de América, Alemania parte Occidental y Japón, el momento llega alrededor del 3%. Por otra parte, las empresas dedican sólo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% canalizado a este tipo de inversión en los países de alta tecnología.

La capacitación se ha entendido fundamentalmente como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto, pero son escasas aún las empresas que la asumen como una tarea permanente de actualización, motivación y superación profesional.

Aun cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar, buen número de unidades productivas pequeñas y medianas tienen serios impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por el temor a invertir en recursos humanos por su alta movilidad entre empresas, como por no contar con la infraestructura necesaria para ello.

#### c) Inversiones en Maquinaria Moderna y en Nuevos Procesos Tecnológicos.-

Es característica de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo que sus inversiones en maquinaria y equipo modernos sean muy deficientes. A esto hay que agregar la alta dependencia tecnológica del exterior, lo que hace disparar aún más los costos hacia el alza por concepto de regalías, haciendo más difícil todo empeño por renovar o introducir nuevos métodos de producción, sobre todo entre las pequeñas y medianas empresas, ya que muchas de ellas, de capital nacional, apenas pueden sobrevivir ante la presión competitiva de las empresas más grandes, entre las cuales están, desde luego, las transnacionales, y adquirieron tecnología importada muchas veces inapropiada o en desuso.

d) Capacidad Instalada Ociosa.- Desgraciadamente un estimable porcentaje de las plantas industriales en México operan por abajo de su capacidad instalada,

aunque muchos empresarios lo nieguen. Y es natural que bajo estas condiciones los costos de producción resulten más elevados por el peso de los costos fijos correspondientes.

Esta situación se debe en parte a la estrechez del mercado, pero también a la falta de previsión precisamente de la potencialidad de dicho mercado, así como a la falta de arrojo o espíritu de empresa de muchos hombres metidos a este tipo de negocios.

Otro elemento es el alto grado de heterogeneidad imperante en la planta productiva, que implica la coexistencia de esquemas de organización característicos de la modernidad más avanzada junto a los más rudimentarios, en una economía de agudos contrastes.

Algunas de las distorsiones y contrastes del aparato productivo se reflejan en los siguientes datos<sup>55</sup>: por tamaño de empresa, predominan las de mínima dimensión. En el sector industrial el 70% de los establecimientos emplean menos de cinco trabajadores; en el comercio, el 97% de los 623 mil establecimientos existentes ocupan, en promedio, dos personas. En contraste, en el 4% de los establecimientos industriales se emplea el 35% del personal ocupado y el comercio menos del 2% del total concentra cerca de 30% de los ocupados en esta actividad. En el sector agropecuario predominan igualmente unidades productivas de muy pequeña escala, particularmente parcelas ejidales y comunales y una importante proporción de las unidades de producción privadas.

Por lo que respecta a la infraestructura, la magnitud de los rezagos se ilustra en el ejemplo siguiente: la red ferroviaria ha permanecido prácticamente estancada en los últimos cincuenta años, en los que la población y el PIB real aumentaron en 4 y 13 veces, respectivamente.

e) Control de Calidad.- Para hacer más efectivo los incrementos en la productividad, se requiere que sea más efectivo de igual manera el control oficial de calidad, puesto que a la fecha es bastante notorio que mucha producción nacional no reúne las normas mínimas de calidad que se exigen, lo que resta competitividad en el mercado internacional.

Es easte un problema sustantivo, especialmente si se considera que en el

---

<sup>55</sup>S.T.P.S., Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, p. 10 y 11.

momento actual, en el que se busca una mejor inserción de nuestro país en el contexto económico internacional, la competitividad a nivel mundial tiende a basarse cada vez más en la productividad y menos en las ventajas comparativas tradicionales sustentadas en el costo de la mano de obra, y que en lo interno, la utilización más racional y eficiente de los recursos será cada vez más un elemento esencial en el éxito de las empresas.

f) Medición de la Productividad.- Dentro de los problemas meramente técnicos, figura la medición de la productividad, debido a la heterogeneidad tanto de la producción como de los factores productivos, así como por la deficiencia información estadística de que se dispone para este objeto. Además, para lograr una medición auténtica y correcta de la productividad en sus diferentes niveles, se hace necesario contar con suficiente personal experto en estadística y en contabilidad, por lo menos.

g) Proteccionismo Industrial y Subdesarrollo.- El proteccionismo a la industria nacional bien concebido y bien implementado no sólo es necesario sino indispensable en todo país que, como México, aspira a industrializarse, como parte total de su desarrollo económico general con mayor independencia posible de los centros hegemónicos del exterior. Así conceptualizado el proteccionismo es por lo que nuestro país ha establecido desde hace ya varios años, mecanismos de defensa principalmente en favor de las pequeñas y medianas industrias, con un definido espíritu económico nacionalista, para hacerle frente a la competencia discriminada y a veces ruinosa de otras economías nacionales más desarrolladas. Así pues, mientras un país no supere el subdesarrollo económico y su incipiente industria no haya alcanzado los niveles adecuados de competitividad en cuanto a calidad y a precios de los productos sujetos a intercambio, se justifica en términos generales el proteccionismo industrial.

De lo que se trata, entonces es de destacar aquí que debido al proteccionismo mal entendido y mal conducido en un momento dado, los empresarios se atienden demasiado y con este motivo luego abusan a menudo con la ventaja que se les presenta de un "mercado cautivo" derivado precisamente de la protección que le otorga el Estado frente a la competencia del exterior, lo que trae como consecuencia que muchas de esas empresas o ramas industriales descuiden todo esfuerzo por elevar las tasas de productividad.

En el mercado que se generó dentro del esquema de protección, los precios se determinaron, en términos generales, en forma aislada respecto a los que prevalecían en el exterior -en ocasiones muy por arriba de estos últimos- al amparo de un esquema que garantizó la rentabilidad, independientemente de la pertinencia de la tecnología, de la calidad de los productos, de las necesidades y preferencias del consumidor, de la competitividad internacional, y en general, de los niveles de productividad y eficiencia.

h) Otros Posibles Obstáculos. - Dentro de este rubro general, cabe mencionar los siguientes posibles problemas que pueden dificultar, cuando menos, los logros de una mayor productividad:

☐ La insuficiente motivación, participación y estímulo al trabajador, son limitaciones frecuentes relacionadas con la carencia de programas de inducción, la ausencia de posibilidades de carrera en la empresa, las deficiencias en las condiciones de trabajo y los esquemas de remuneración que, con frecuencia, resultan altamente desvinculados de las ganancias en productividad.

☐ El desarrollo industrial en función del mercado interno retroalimentó el círculo vicioso del centralismo urbano. Al aglutinarse la actividad económica en torno a las principales urbes, se alentó la migración del campo a la ciudad y de las ciudades pequeñas a las grandes, cerrándose así un círculo en el que se intensificaron las deseconomías de escala, no sólo en el ámbito económico sino en la infraestructura social, en detrimento de la productividad global del país. En los últimos lustros, la macrocefalia urbana ha propiciado la acumulación de grandes pérdidas de productividad en las áreas metropolitanas de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey por excesos en horas de transporte, contaminación ambiental, tensiones emocionales, inseguridad ciudadana e insuficiencia de servicios públicos.

☐ Las inadecuadas e insalubres instalaciones en los recintos de trabajo de muchas empresas, lo que repercute indefectiblemente en la salud física y mental de los trabajadores y por lo mismo en su rendimiento.

☐ Las grandes distancias que a veces separan a los asentamientos humanos de los centros de trabajo, originando pérdidas de tiempo y provocando fatigas en el traslado del personal obrero.

☐ La insuficiencia y deficiencia de los medios de transportación masiva en

las grandes urbes, que de alguna manera también repercuten desfavorablemente en la eficiencia productiva de los trabajadores.

☐ No hay que pasar por alto igualmente las deficiencias en la localización de las plantas industriales, dado que muchas de ellas no han observado los mejores criterios económicos en ese sentido, dando por resultado que se registren bajos rendimientos en la producción.

☐ Por último, la baja calidad de las materias primas que entran en el proceso productivo es otro de los problemas que son frecuentes en la poca eficiencia que se obtiene en muchas empresas industriales.

### **3.2.- Preceptos de la Ley Federal del Trabajo que Frenan la Productividad**

Existe en nuestra Ley Laboral varios preceptos que ayudan a contener el avance de la industria productiva, por esa razón es importante analizar los siguientes artículos:

1.- Artículo 47 (infine) de la Ley Federal del Trabajo, previene de manera totalmente antijurídica que el patrón al no dar aviso por escrito de la fecha y causa de la rescisión de los contratos individuales de trabajo, por ese sólo hecho el despido será considerado como injustificado. Esto frena la productividad, ya que si un trabajador roba y no se le dio el aviso por escrito de su despido, aunque confiese su robo, la Junta condenará al patrón a reinstalarlo, lo cual resulta absurdo.

Afecta la productividad, porque el trabajador que roba o comete una infracción grave en contra de la empresa, y en juicio solicita su reinstalación, no posee buena voluntad para laborar con honradez y eficacia, sino todo lo contrario, tiene el ánimo de perjudicar al patrón y subsecuentemente la productividad de los demás trabajadores a quienes haya influido su rencor, venganza y odio.

2.- Artículo 399 LFT, relativo a la revisión de los contratos colectivos, establece con mala técnica jurídica como plazo para solicitar la revisión el término mínimo de 60 días, y olvidarse de un plazo máximo.

Así, un sindicato podrá solicitar la revisión de su contrato al día siguiente de que se hubiese dado por revisado.

Climent Beltran<sup>56</sup> comenta que también "propicia el planteamiento de la revisión con una anticipación excesiva, lo que puede dar lugar a prácticas excesivas, especialmente cuando se solicita la revisión con emplazamiento de huelga, en cuyo caso se constituye el patrón por todo el término del aviso, en depositario de la empresa o en establecimiento afectado por la huelga, conforme al artículo 921 de la Ley Federal del Trabajo, y esto implica una afectación injustificada de sus bienes". Lo que afecta directamente al capital de la empresa y conjuntamente a la producción y productividad.

3.- Los artículos 448 y 902 de la Ley Federal del Trabajo, son idénticos, y resulta absurdo que haya dos artículos exactamente iguales. Ambos frenan la productividad y hacen inoperables todos los conflictos de orden económico, puesto que previenen que un simple emplazamiento a huelga suspende de inmediato la tramitación de dichos conflictos.

Por lo que, cuando por razones de productividad un patrón desea establecer nuevas condiciones de trabajo y plantea un conflicto de orden económico para lograrlo, el sindicato simplemente emplazará a huelga y el patrón se quedará sin su conflicto y con huelga.

4.- Las Huelgas surgidas en las empresas deben ser resueltas por arbitraje obligatorio, tanto en empresas manufactureras como empresas de servicios públicos. Ya que una huelga en contra de los bienes necesarios para el hombre (alimentos, etc) y servicios públicos es una huelga en contra del pueblo. Una huelga indefinida frena la productividad y, en consecuencia, estimamos que sería sumamente conveniente que se limiten las huelgas a un plazo máximo de 15 días.

Los sindicatos y patronos tendrían un plazo de 15 días para ponerse de acuerdo, pero si no lo hicieran, la autoridad de trabajo deberá resolver para evitar males mayores. Una huelga indefinida perjudica a todos por igual.

5.- El hecho de que actualmente las resoluciones de calificación de huelgas sean impugnadas por medio de amparo indirecto o biinstancial resulta absurdo, ya que hay que dar prioridad a lo principal y, por lo mismo, pensamos que a dichas resoluciones se les deberá considerar como "laudos definitivos", a fin de que puedan ser impugnados por amparo directo ante Tribunales Colegiados o Suprema

---

<sup>56</sup>Ley Federal del Trabajo, Comentada por Climent Beltran, Esfinge, México 1995.

Corte de Justicia de la Nación, según sean de naturaleza local o federal.

El hecho de que una resolución de huelga demore mucho tiempo por el amparo biinstancial frena la productividad. Inclusive, deberá crearse tanto en los Tribunales Colegiados como en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, una sala especial que se dedique a conocer de los movimientos de huelga.

6.- Finalmente sería conveniente que se modificara el artículo 931 de la LFT, que se refiere a la prueba del recuento en casos de huelga, a fin de que se establezca que las Juntas en un plazo máximo de 72 horas deberán llevar a cabo los recuentos que sean ofrecidos por las partes, puesto que actualmente para que tenga verificativo un recuento pueden transcurrir más de 15 días, en perjuicio de la productividad. Se está en contra de los recuentos previos, pero a favor de los recuentos rápidos.

### **3.3.- Principales problemas de la Capacitación y Adiestramiento**

Uno de los problemas que presenta la capacitación y adiestramiento de adultos, además de los que a continuación veremos, es la falta de marcos teóricos propios.

Los estudiosos de la problemática educativa no se preocupan por generar investigación ni soportes teóricos válidos para la formación profesional de los adultos, y esto es debido a que se mantienen tan ocupados en sus propios asuntos de educación formal, que olvidan que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo también son procesos educativos.

Por su parte, los capacitadores, la gran mayoría hechos sobre la práctica y con una ignorancia total de los marcos teóricos y de referencia de la educación y de sus ciencias y disciplinas a fines, no hacen nada por sustentar con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, concretándose solamente con impartir cursos-eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos sobre las rodillas, sobre temas de moda e intrascendentes, pero eso sí de mucha taquilla motivacional.

Uno de los más destacados investigadores de la capacitación en México Arias Galicia comenta lo siguiente " Los capacitadores actualmente los cuento con los dedos de una mano y me sobran dedos. Desgraciadamente el panorama es desolador en este sentido. Un ejemplo: en la actualidad la moda es precisamente

la calidad total, la excelencia, los círculos de calidad y se adoptan y ya. Pero no se investiga sobre cuáles tuvieron éxito, cuáles no y por qué no lo tuvieron. Y al rato llegará otra moda y así vamos a andar de moda en moda<sup>57</sup>.

Evidentemente que el problema se agrava ante la falta de material de investigación, ya que sólo se cuenta con algunas conjeturas y puntos de vista muy parciales.

Algunas de las conclusiones que arrojó la investigación de necesidades de capacitación y los estudios realizados por la Secretaría del Trabajo<sup>58</sup>, y que sustentaron el diseño y establecimiento del Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento fueron:

- Al ser la inversión total (en materia de capacitación) proporcionalmente menor en la pequeña y mediana empresa, en relación con la grande, sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente menores, factor que sin duda incide también en sus niveles de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

- El nivel promedio de escolaridad para la industria no rebasa del cuarto año de primaria.

- El nivel promedio de educación de la Población Económicamente Activa (PEA) es de tres años de educación básica.

- Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional.

- Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.

- Multiplicidad de instituciones capacitadoras y de oficinas de gobierno reguladoras (STPS, SEP, IMSS, etc.)

- Programas de promoción, supervisión y coordinación, por parte del gobierno, bastante limitados en cuanto a fuerza jurídica y recursos.

- Ausencia total de sistemas de información que permitan conocer el

---

<sup>57</sup>Entrevista publicada en la Gaceta de Capacitación. Publicación bimestral de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. No. 3 nov-dic, 1992.

<sup>58</sup>Necesidades de capacitación INET, México, 1979.

intercambiar experiencias, métodos y procedimientos.

●Lagunas jurídicas en materia de capacitación del personal y de un organismo coordinador de esfuerzos.

●Supuestamente con el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación, se eliminarían los problemas reseñados. Algunos de ellos tuvieron solución, por ejemplo, los relativos a las lagunas jurídicas y al del organismo coordinador, pero en los demás aspectos que se pretendía solucionar, tales como: formular políticas y programas adecuados de capacitación y adiestramiento, incrementar los niveles de calificación de la fuerza de trabajo, optimizar la utilización de recursos y servicios de ejecución, contribuir al desarrollo tecnológico del país, comprobar y registrar las habilidades laborales, fomentar la participación del personal desocupado en actividades económicas más productivas, etc., parece ser que no han tenido gran avance.

En una investigación sobre el estado de la capacitación.<sup>59</sup> realizada por el despacho denominado: "Asesoría y Administración Aplicadas, S.A.", se obtuvieron los siguientes resultados:

- La mayoría de las empresas encuestadas no evalúan los resultados de la capacitación.
- Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.
- No se hacen diagnósticos de capacitación correctos.
- Se capacita por cumplir con la ley.
- Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

Es importante señalar que, a pesar de lo limitada de esta encuesta, ya que solamente se investigaron 258 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras, los datos que revela son un signo de lo que acontece en el resto de las empresas del aparato productivo nacional.

Por otra parte, si encontramos en algunas grandes empresas sistemas de capacitación avanzados, esto no quiere decir que en todas las demás se presente

---

<sup>59</sup>ARIAS, Galicia, Fernando y Victor Heredia Espinosa. Tercera investigación sobre el estado de la capacitación en 258 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras del D.F., zona metropolitana y entidades federativas, Asesoría y Administración Aplicadas, S.A., México, D.F., junio de 1986.

una situación igual. El principal problema lo observamos en la micro, pequeña y mediana empresa, en las cuales, si se llega a hacer capacitación, en el mejor de los casos es muy rudimentaria, pero en la gran mayoría ni siquiera se tiene idea de lo que hay que hacer en este sentido. Baste decir que más del 90% de la planta productiva está en esta situación, lo cual resulta bastante preocupante ante los retos que tiene nuestra Nación.

En el sector industrial como ya hablamos comentado el 70% de los establecimientos emplean menos de cinco trabajadores; en el comercio, el 97% de los 623,000 establecimientos existentes ocupan en promedio, dos personas.

Se destina menos del 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB) a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados, como Estados Unidos, Alemania Occidental y Japón, el monto llega alrededor del 3%.

Las empresas dedican sólo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.

4.2 millones de mexicanos, mayores de 15 años, siguen siendo analfabetos.

Del total de la población urbana de 12 años y más, poco menos del 1% ha llegado al nivel profesional medio y el 3% ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

Sólo el 30 % de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.<sup>60</sup>

No existe aún una conciencia colectiva de la productividad para el aprovechamiento óptimo de los recursos.

Adicionalmente a lo anterior es importante tomar en cuenta los siguientes problemas que existen dentro de esta área de la Capacitación y Adiestramiento:

►La complejidad de la capacitación al interior de las organizaciones está en razón directa a la variedad y número de puestos que poseen y no tanto al número de personas con que cuentan. Tal vez sea laborioso planear, organizar, dirigir y controlar procesos de capacitación en empresas con gran cantidad de recursos humanos, pero si los puestos son similares, la complejidad no es tanta; sin

---

<sup>60</sup>S.T.P.S., Plan Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, p. 13 y 14.

embargo, en una empresa mediana, que cuente con una mixtura amplia de puestos, la administración del sistema de capacitación se toma más compleja dado que la satisfacción de necesidades es muy variada.

►La literatura existente en el mercado editorial acerca de este tema, además de escasa es muy superficial. La mayoría de los libros son producto de experiencias, no siempre valiosas ni creíbles, que carecen de sustento teórico. Dado que el mercado en este campo aún es virgen, se da el oportunismo y la falta de calidad en los escritos.

►La capacidad carece de credibilidad, por este motivo, en gran cantidad de empresas los encargados de administrarla son personas hechas al vapor, carentes de experiencia.

►En las empresas, los administradores de personal siempre se quejan de no tener tiempo de hacer manuales de organización, procedimientos, políticas, estándares de rendimiento, etc, los cuales son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación.

### **3.4.- El TLC y el Derecho Laboral**

Se podría decir que los intereses laborales involucrados con el T.L.C. son básicamente tres: LA PRODUCTIVIDAD, LOS SALARIOS Y LA CAPACITACION.

Es por ello que toda empresa debe poner interés e inquietud por conocer los medios que puedan favorecer a su negociación, así también deben de estar consientes que mientras estén mejor capacitados y enterados sobre los acuerdos nacionales que se hagan en beneficio del producto que elaboran o del servicio que ofrecen, las condiciones de trabajo y de vida para ellos y sus familias se verán mejoradas.

Una gran cantidad de fábricas son obsoletas, sobre todo en materia textil, en donde los patrones, que ganaron muchísimo en tiempos pasados, en vez de reinvertir parte de sus ganancias, las dedicaron a otros menesteres y como consecuencia los demás países competidores en esta materia, sobre todo los de Oriente, nos rebasan en calidad y por lo tanto en ventas, con deterioro económico y material de nuestra planta industrial. Consecuentemente los industriales están

cerrando por la importación de productos que nos están enviando a precios que sacan del mercado a los nacionales. El empresario mexicano se durmió en sus laureles y ahora, en el momento de crisis, están desesperados por la tremenda competencia.

Se cuenta con sistemas administrativos inadecuados y con procesos de producción que distan de ser los ideales, debido precisamente a la falta de una buena capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Estamos acostumbrados a producir mercancía de mala calidad y a precio elevado, pero ante el T.L.C., tendremos que tomar conciencia que habrá que producir con mejor calidad todos nuestros productos y cuando menos vender a precios competitivos, lo que sólo sucederá si contamos con una adecuada capacitación y adiestramiento en las fuentes de trabajo.

Los trabajadores mexicanos ven una amenaza a nivel de capacitación tecnológica de sus homólogos norteamericanos y canadienses, ya que se cuestiona si serán éstos quienes gocen de mejores salarios y condiciones de trabajo, por razones obvias.

#### **3.4.1.- Capacitación, Calidad y Salario ante el TLC.**

Mientras no se capacite y conscientice a los trabajadores mexicanos "para producir a niveles verdaderamente competitivos", México no podrá enfrentar a un Tratado de Libre Comercio con países desarrollados como Estados Unidos y Canadá

Ante tal situación la economía del país irá cambiando y por tanto, debe cambiar las reglas que regulan los factores de la producción, por lo cual deben tomarse muy en cuenta las condiciones de trabajo de los prestadores de servicio, como es el caso principal del salario.

En virtud que para obtener mayor productividad es necesario que se hable de capacitación, calidad y salarios del trabajador en quien va a repercutir también las consecuencias, beneficios e importancia del Tratado Trilateral y como es de destacarse que el salario siempre va vinculado con los precios, es necesario hablar de un salario que vaya acorde con las necesidades del trabajador, como es el salario remunerador, que es el que justamente corresponde al trabajo que se ejecuta, tomando en cuenta la cantidad y calidad de éste y de acuerdo con las condiciones de seguridad e inseguridad en que se presta, dependiendo también

del campo de aplicación, región o país.

Ante el TLC, conviene retener que si aplicamos la trilogía de Capacitación, Calidad y Salario, obtendremos mejor productividad, porque si un trabajador es capacitado adecuadamente tal y como lo establece el Artículo 153 Bis A,B, C... de la Ley Federal del Trabajo, lograremos lo que se indica, pero para este fin el trabajador, debe estar debidamente remunerado de ahí el salario que se pretende y se indica sea otorgado de hecho y de derecho, no sólo de palabra y poder competir con Estados Unidos y Canadá y otros países y concertar el Tratado Trilateral, tema actual en donde influyen los factores sociológicos, económicos y políticos además del Derecho.

Pero circunscribiéndonos al campo del Derecho Laboral percibimos que, mientras en Estados Unidos se paga cuatro dólares por hora y Canadá, al parecer tres, en México, por el contrario, ocho horas por día, son pagadas a casi la mitad una hora de esos países, por lo que es justo que se implante un salario remunerador apegado estrictamente, al cambio a futuro que traerá el Tratado de Libre Comercio, que para algunos estudiosos lo entienden como una teoría práctico-económica que postula la desaparición o ausencia de las barreras al comercio internacional con el propósito de permitir establecer un mercado mutuamente beneficioso, el cual permita la actuación del principio de costos comparativos.

### **3.4.2.- La Jornada.**

Este concepto de jornada es englobado en las condiciones de trabajo que la Ley Federal del Trabajo encuentra contemplada en el Título Tercero, Capítulo Segundo del Art. 58 al 68.

La Jornada como la misma Ley establece que es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador para prestar su trabajo.

Con este TLC es muy probable que la Jornada continúe siendo de 8 horas la de diurna máximo, 7 horas la nocturna y 7 horas y media la mixta, así el trabajador y el empleador se pondrán de acuerdo para que se repartan las horas de trabajo.

Pero en sí, el problema surge al cuestionarnos, el cómo se pagará la jornada de trabajo de los obreros mexicanos. Ya que en Estados Unidos principalmente

se les paga por hora a los trabajadores. Por esa razón, es necesario establecer varios puntos en beneficio de los trabajadores mexicanos, uno de ellos es precisamente tratar que la jornada de trabajo se pague por hora para impulsar una economía sana y creciente.

### **3.4.3.- Aspectos Jurídicos**

Los regímenes jurídicos de los países involucrados son muy diferentes en la materia. Así por ejemplo, en nuestro país un tratado o acuerdo internacional, una vez aprobado por el Senado, tiene rango constitucional, y se aplica en todos los Estados de la República. En Estados Unidos todos los acuerdos pueden ser derogados o revocados por las legislaturas de los Estados de la Unión, lo que viene a subordinar los tratados internacionales a decisiones de diversos grupos colegiados.

Es importante tener presente esa indiferencia porque los especialistas en el tema y la mayoría de los norteamericanos, al parecer hablan de un acuerdo (Agreement), mientras que los mexicanos hablamos de un tratado. A México claro es que le conviene un tratado.

En México se asegura que tendrá que realizarse importantes modificaciones de tipo constitucional y en diversas leyes secundarias para poder adecuar el tratado; una de ellas será en materia laboral del que nos habla el Artículo 123 Constitucional, este problema es y será motivo de profundas discusiones por su lógica unión que tiene con el proyecto de dicho tratado. Las materias específicas que estarán dentro del análisis por su importancia, serán las de prestaciones, salarios, organizaciones sindicales y competencia de los tribunales.

La nueva realidad histórica tendrá que exigir una mejor preparación profesional en todos los sectores y materias en el terreno productivo, por lo que el nuevo orden jurídico deberá contener las normas básicas para promover el empleo, sin que los trabajadores pierdan los logros laborales en que se basan las garantías sociales que quedaron plasmadas por el Constituyente de Querétaro en 1917.

Las razones de nuestra participación, según lo señaló el entonces Presidente de la República, es la de incorporarnos al mercado mundial más grande del mundo, acelerar la modernización, del país, y elevar los índices de productividad para, con ellos, pasar a formar parte del primer mundo. Por su parte los

norteamericanos, según algunos investigadores, tienen interés en que el país crezca y se desarrolle y se conjuren las posibilidades de inestabilidad política y social en su frontera sur.

Generalmente los estadounidenses esperan lograr la eliminación de políticas proteccionistas y seguridad de que no se vayan a expropiar sus bienes e inversiones; en esa línea la reforma al Artículo 27 Constitucional, que al parecer continuará, pues se plantea modificar la cláusula "Calvo" relativa a que los extranjeros que adquieren bienes renuncien a la protección de las leyes de su país y se sometan a las nacionales.

Conociendo el sistema mexicano, la contraparte norteamericana busca garantías de limitación al presidencialismo mexicano, especialmente en materia económica y financiera. Se busca que en el futuro difícilmente pueda tomar decisiones unilaterales, personales y arbitrarias como se han tomado en todas épocas.

#### **3.4.4.- Desarrollo Económico.**

México ha sido un país con economía cerrada, donde no existía la competencia internacional. Hay una urgente necesidad de que se prepare el empresario nacional para afrontar la dinámica de los cambios y retos que le esperan.

El 30 de octubre de 1991 la Confederación de Industriales reveló los resultados de una encuesta que hizo entre sus miembros: de 100 encuestados, el 48% temía que el Tratado tuviera "efectos negativos en el desarrollo industrial" al provocar la quiebra de numerosos empresarios. El 29% de los encuestados no creían que fueran a sobrevivir.

Actualmente podemos encontrarnos con que varias empresas efectivamente no sobrevivieron, a causa de la competitividad y por la fuerte transición en que se encuentra nuestra economía. El 75% del total de empresas mexicanas son pequeñas y medianas, las cuales en el caso de un TLC se verán y se ven afectadas al combatir con las grandes transnacionales de los Estados Unidos.

Es cierto que un TLC circularía en el país mayor dinero por la producción, pero es necesario que ésta pertenezca a las nacionales, es decir, que el mercado mexicano juegue un papel preponderante en este tratado frente al extranjero. De no ser así poco importarán las nuevas fuentes de empleo creadas y la visión

internacional que de México se tendría, si el aprovechamiento real de todo esto quedara fuera de la nación.

Manuel Villagómez Rodríguez, presidente de la Confederación Nacional de Microindustrias, se opuso al Tratado explicando que fue precisamente su contrario -el proteccionismo- lo que permitió la industrialización de los Estados Unidos en el siglo XIX.

Con base en esto hay quien plantea que la solución para la economía nacional no es el TLC con Estados Unidos y Canadá sino la integración de México hacia América Latina para impulsar nuestro desarrollo y enfrentar los embates competitivos de la economía de Estados Unidos.

Algunas personas afirman que pese a todo y aunque la economía de los Estados Unidos es 38 veces más grande que la de México, el TLC promete un empuje muy fuerte a nuestro país, de nosotros depende que éste no nos lleve a una absorción de economía sino al pleno desarrollo del potencial nacional.

#### **3.4.5.- Ventajas y Desventajas ante el TLC.**

##### **VENTAJAS:**

- Las persistentes diferencias salariales actuarían por largo tiempo en favor de México, atrayendo capitales aunque la productividad por hombre ocupado sea baja.

- Desplazamientos abastecedores de terceros países de los mercados norteamericanos y canadienses, al tener un margen preferencial en productos intensivos de mano de obra o en industrias en la que nuestras plantas son más modernas y eficientes con las ramas de acero, uranio, autopartes, cerveza.

- Se ampliaría el empleo en general como mayor actividad económica y especialmente en las maquiladoras, que tendrían mayor acceso al mercado norteamericano por ser "zonales" subcomponentes, los que facilitaría cumplir las reglas de origen.

- Se asegurarían a los productos mexicanos un régimen estable de acceso al mercado norteamericano y reglas para competir, eliminando la inestabilidad que los limita actualmente. Su restringido acceso al mercado canadiense se mejoraría substancialmente.

- El mercado norteamericano (Canadá-México-Estados Unidos) es un atractivo básico para que se incremente la inversión privada en la economía

mexicana, tanto doméstica como de otros países.

●La necesidad de cumplir normas de nivel internacional para exportar y defenderse de las exportaciones en el mercado doméstico, obligará a los empresarios y obreros a elevar la calidad, normalizar la producción y mejorar la productividad, en directo beneficio de los consumidores que durante tantos años han adquirido mercancías caras y de calidad dudosa e inestable.

#### **DESVENTAJAS:**

■La competencia de productos tecnológicamente avanzados y con capital suficiente arrollará a los miles de micro y pequeños industriales, ejidatarios y pequeños propietarios que tienen capital muy limitado y utilizan tecnologías obsoletas. Será por tanto más difícil desarrollar una industria nacional.

■La entrada masiva de capital puede desplazar a la iniciativa privada nacional y entregar el aparato productivo mexicano al extranjero.

■Podemos convertirnos en el asiento de plantas cuya producción sea lesiva al medio ambiente o que abusen de la mano de obra nacional.

■El deterioro de las industrias y la agricultura por la competencia externa genera mucho desempleo, lo que acarreará problemas sociales graves.

■Los obreros aun los de maquiladoras no tendrán un aumento de ingresos reales proporcional al que lograrán los empresarios, ya que éstos procuran mantener la ventaja competitiva que se deriva de salarios menores, en cambio los inversionistas tenderán a elevar la productividad por hombre ocupado, lo cual significaría mayor esfuerzo de los trabajadores pero se traducirá en mejores ingresos para él.

### **3.5.- La Competitividad.**

El principal problema y reto que enfrentan las empresas mexicanas es su falta de competitividad; esto implica un peligro, no sólo en el desarrollo y crecimiento de la empresa, sino en su propia supervivencia, así como en el desarrollo del país.

El presente y futuro de México reside en tener empresas competitivas. Necesitamos desarrollar la competitividad de nuestras organizaciones para poder crear y capitalizar oportunidades de satisfacer exitosamente necesidades en los mercados de exportación, y con esto tener empresas fuertes y sanas cuyo

crecimiento en actividad genere empleos y mejores niveles de vida que tanto hacen falta en México.

En realidad no hay más que o crear empresas que sean capaces de competir en los mercados nacionales e internacionales o nos resignaremos a tener una economía, con bajas posibilidades de crecimiento y una población con un nivel de vida en deterioro.

La competitividad de una empresa se deriva de dos aspectos: externos y propios internos. En los aspectos externos se pueden mencionar: paridades de monedas, reglamentos, e infraestructura industrial entre otros, en los aspectos internos básicamente interviene tres, los que inciden en la competitividad:

1º La comercialización, es decir, la capacidad de la empresa de vender, promover y distribuir un producto.

2º El financiero, que es la adquisición y uso eficiente de los recursos monetarios; y

3º La productividad, que se traduce en la calidad de los productos, la eficiencia, de los procesos de trabajo o la calidad de vida en el trabajo.

Es inobjetable que cada empresa tiene su problemática en la cual interviene alguno de los factores señalados anteriormente y esto hace que se impongan mayores obstáculos para el logro de su competitividad. Sin embargo, el primer paso para lograr una empresa competitiva es tener productos con calidad y costo atractivo para un mercado. Si una empresa no puede lograr esto, es totalmente imposible que pueda participar con éxito en mercados internacionales, en donde se tienen competidores con altos niveles de desempeño en estos parámetros.

El lograr niveles de productividad para tener una competitividad a nivel internacional no se produce en forma natural en ninguna empresa del mundo. De hecho lo único que se produce en forma natural en cualquier organización es el desorden y la improductividad. La competitividad y la productividad son producto de un proceso caracterizado por la disciplina y el trabajo que por el talento y los conocimientos.

### **3.6.- Estabilidad y Seguridad en el Empleo**

Un elemento sumamente importante y decisivo en las relaciones laborales es sin duda la estabilidad y seguridad en el empleo y cuando una persona no

satisface un mayor número de necesidades o de objetivos personales, se convierte en un buscador de empleo en otra organización, sin embargo y de acuerdo a la realidad en la que vivimos, algunas personas permanecen por mucho tiempo en sus empleos, por lo menos para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad que proporciona el dinero.

En Japón el 35% de sus trabajadores tienen un solo empleo de por vida; sin embargo en nuestro país, el costo de la rotación es muy elevado.

Se ha pensado que el amenazar a los trabajadores con el despido los motivará para modificar el resultado de su trabajo, cuando en realidad lo único que produce esto es no sólo miedo, sino parálisis y neurosis en lugar de rendimiento.

"Estudios llevados a cabo por Frederik Hersberg, Abraham Maslow y Douglas Mc. Gregor sobre el comportamiento humano, en su afán por identificar los auténticos motivadores del hombre en el trabajo demuestran que la amenaza de despido, antes que estimular la productividad, imprime en el trabajador el temor a perder el empleo. De alguna manera se obliga momentáneamente a mejorar el resultado en el corto plazo, pero a cambio se cultiva la "semilla del rencor" que pronto se va a traducir en baja productividad, en mala calidad, sin dejar de considerar que a la primera posibilidad cambiará el empleo"<sup>61</sup>.

Existen elementos que se han denominado disatisfactores y son todos aquellos que sólo en apariencia aseguran la permanencia y el buen desempeño del trabajador. De hecho, suele suceder que un buen salario es un disatisfactor; ya que en estos tiempos aunque nos parezca extraño una buena paga no es un motivador suficiente para desarrollar con eficiencia las actividades encomendadas, de tal suerte que ni la amenaza de despido, ni la remuneración envidiable son elementos confiables para lograr la productividad, sin duda alguna es vital sentirse bien remunerado y seguro en el empleo evitando que preocupaciones desgastantes e innecesarias disturben nuestra ocupación o nuestro descanso.

Sin embargo, también encontramos otras formas más sutiles de producir inseguridad en los subordinados, como es el caso del Director que pensando en equilibrar la balanza desequilibra al empleado diciéndole "nos vemos el lunes para

---

<sup>61</sup> CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel, Excelencia directiva para lograr la productividad, Grad, México, 1989, p.36.

aclarar de una vez por todas tu situación en la empresa"<sup>62</sup>. Esto no es lo que pudiera llamarse una dinámica motivacional, sino al contrario, crea en la persona inseguridad y desconcierto, produciendo así inestabilidad emocional que es en principio lo que origina la deslealtad hacia la organización, lo cual se aleja totalmente de la realización social que se persigue, ya que la estabilidad puede comprender dos modalidades de acuerdo con el siguiente criterio por la Suprema Corte de Justicia de la Nación y que a la letra dice:

**"TRABAJADORES, ESTABILIDAD DE LOS. MODALIDADES.** Las disposiciones del artículo 24 fracción III, de la Ley Federal del Trabajo de 1931, consignan la estabilidad de los trabajadores en sus empleos como supuesto necesario para la realización de la seguridad social. La estabilidad de los trabajadores en sus empleos comprende dos modalidades: la permanencia, persistencia o duración indefinida de las relaciones de trabajo y la exigencia de una causa razonable para su disolución. Esta causa razonable de disolución es la garantía de la estabilidad en el trabajo. La Ley del Trabajo, considera como causas razonables de disolución, en primer lugar, la que se refiere a la esencia de la naturaleza del trabajo desempeñado, que motiva precisamente la celebración de un contrato de trabajo para obra determinada, pues sería ilógico que celebrándose el contrato únicamente para efectuar la obra determinada, una vez concluida, el patrón tuviera que seguir pagando un salario por el desempeño de un trabajo que ya no existe; la desocupación de una consecuencia natural de la satisfacción de una necesidad; no sería justo, ni lógico, ni posible económicamente, que una vez terminado el trabajo contratado y ya no existiendo materia para el mismo, se obligará al patrón a mantener a un obrero cuyos servicios no se utilizarán. El segundo caso que reconoce la Ley como causa razonable de disolución, es el contrato celebrado por tiempo fijo, cuando el servicio que se va a prestar es transitorio por su naturaleza. En este segundo caso son aplicables las mismas consideraciones que anteriormente se hicieron sobre el trabajo para obra determinada; pero la ley no descuida la protección del obrero y establece en el artículo 39 que si vencido el término del contrato, subsisten las causas que le dieron origen y la materia del trabajo, se prorrogará el contrato por todo el tiempo que perdure estas circunstancias. Otras causas están fijadas en el artículo 126 del propio ordenamiento. La estabilidad en el trabajo está condicionada en todos los casos a que sea posible económicamente la prolongación del trabajo. Con las disposiciones que se han analizado, se ha impedido que el patrón, a su libre elección, prive a un obrero de su ocupación.

Jurisprudencia: Apéndice 1975, 5ª Parte, 4ª Sala, Tesis 284, pp. 266 y 267"<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup>Ibidem, pp. 38 y 39.

<sup>63</sup>Ley Federal del Trabajo, "Comentada" por TRUEBA URBINA, Alberto y Jorge Trueba Barrera, 62ava, Porrúa, México, 1990, p. 771.

Por lo tanto, ofrecer buenos salarios y ofrecer seguridad en el empleo no son el elemento que pongan en desventaja a la empresa frente al trabajador ya que no sólo se trata de justicia laboral, sino de higiene laboral, por lo cual es necesario propiciar un ambiente laboral sano y sin tensiones, debiendo el líder de excelencia hacer sentir segura a su gente aún ante las peores crisis, informándoles oportunamente de la situación de la empresa y las alternativas para poder conservar su trabajo.

### **3.7.- Productividad en otros Países.**

En este rubro echaremos un vistazo a la actividad de la productividad en los países en los que principalmente ha tenido mayor auge, con la finalidad de observar lo que ha hecho este concepto en países muy diferentes entre si, como lo son Japón y Estados Unidos de Norteamérica.

#### **3.7.1. Japón.**

El desarrollo de una sólida economía ha permitido al "país del sol naciente", conquistar amplios mercados en todo el mundo. Les llaman "los samurais de la economía" y no fortuitamente: "su participación en el producto bruto mundial pasó de 2% en 1955 al 10% en 1982"<sup>64</sup>.

Hoy en día, los japoneses ocupan el primer lugar en electrónica y siderúrgica, además de controlar más de la mitad del mercado nacional de la informática.

Japón después de haber sido devastado por la Segunda Guerra Mundial, ocupa en la actualidad uno de los primeros lugares en la carrera tecnológica, y hará todo lo posible para conservar su posición por lo menos hasta el año 2000. Cabe destacar que no es la suerte lo que ha llevado a Japón a competir e incluso a arrebatar mercados a Estados Unidos, el éxito se debe a la poderosa ética del sentido del trabajo, a tasa de salarios relativamente bajas, al gran apoyo por parte del gobierno tanto para importar como para exportar, a las barreras proteccionistas que tanto han afectado a los países industrializados, y sobre todo el deseo de superarse mediante una adecuada capacitación.

Uno de los factores que han impulsado al desarrollo nipón es la tecnología,

---

<sup>64</sup>S/A, Para Japón el sol no se oculta, en: Expansión, vol. XVIII, N° 439, México, abril 1986, p. 25.

ya que los japoneses no suponen, como muchos norteamericanos y europeos, que una estructura industrial estática continúe aportando automáticamente un incremento anual de los niveles de vida. La actual confianza de los japoneses radica en su gran capacidad de adaptarse rápidamente y no depender de los milagros ni de las viejas fórmulas económicas, para evitar las transformaciones.

Japón se está convirtiendo en el principal inversor y acreedor del mundo, se encuentra por encima de los Estados Unidos y de Gran Bretaña como inversor internacional. Asimismo, tiene en volumen el segundo mercado financiero interno del mundo.

"Las empresas japonesas han abierto más de 25 nuevos laboratorios de investigación industrial, los cuales investigarán las posibilidades de la inteligencia artificial, y los autómatas entre otros"<sup>65</sup>. Japón tiene pensada una reconstrucción nacional, que incluso, las compañías japonesas, se están apresurando a construir o ampliar fábricas a sus principales mercados, a hallar mano de obra barata en el exterior y, a hacer frente a la competencia de las naciones recientemente industrializadas.

En lo que América Latina se refiere, cualquiera podría pensar que la presencia de Japón es reciente. Sin embargo, desde 1614 llegaron al continente los primeros nipones. Hoy esta gran potencia es uno de los principales importadores y exportadores de productos desde y hacia los países latinoamericanos. Así que en cada país del continente americano hay rasgos de la presencia del Japón.

Por lo que toca a Europa, tenemos el "85%"<sup>66</sup> del mercado europeo de videocaseteras es controlado por los nipones. Los bancos japoneses "han invadido las calles de París, Roma y especialmente el centro financiero de Londres, plazas en donde los japoneses son los acreedores de más del 22% de los préstamos en libras"<sup>67</sup>. La inversión japonesa en el mundo es otro de los grandes problemas que tiene que enfrentar las economías europeas a las que Japón le lleva la delantera.

---

<sup>65</sup>Van Dusen Wishard William, La Economía del Siglo XXI, en: Expansión, V.XX, N° 500, México, Septiembre 1988, p. 102.

<sup>66</sup>S/A, op. cit., p. 26.

<sup>67</sup>Ibidem., p. 27.

En conclusión podemos decir, que los japoneses buscan en el comercio la guerra que perdieron en el campo de batalla y, de esta forma han dado grandes dolores de cabeza a los estadounidenses, ya que el nuevo imperio japonés no conquista territorios, pero domina mercados.

Por lo anterior, la productividad en Japón está sumamente adelantada y esto nos demuestra que con la ayuda del gobierno, pero sobre todo la propia, el país puede salir adelante, siempre y cuando se dejen atrás las viejas ideologías de que todos nos hagan y esperar los "milagros", lo que realmente se necesita es trabajar con eficiencia y competitividad.

### **3.7.2.- Estados Unidos de América**

En 1961, aparece en los Estados Unidos de América, el primer robot creado por Joseph Engenberger; inicia su comercialización en 1968 a través de la empresa Unimation y posteriormente los japoneses han llevado su desarrollo a conceptos inimaginables.

Ha sido tan importante el impacto japonés en el mundo industrial automotriz, que han inundado el mercado con una producción a un costo sumamente bajo y una calidad extraordinaria; a tal grado que tienen "el 27% del mercado norteamericano, el 10% del alemán, el 30% del mercado belga y 30% del británico"<sup>68</sup>.

Los estadounidenses, calculan estar a diez mil millones de dólares de inversión de los japoneses y a 10 años de trabajo intenso para modernizar sus instalaciones febriles; sin embargo es tal la desventaja, que mejor han optado por asociarse con los nipones e incrementar sus compras a ese país, convirtiéndose ellos en exportadores de partes y consumidores de productos terminados; aunque como señala Lee Iaccoca "Los japoneses nos han convertido en una colonia"<sup>69</sup>, razón por la cual las grandes industrias norteamericanas en lugar de hacerle la guerra al Japón, han decidido asociarse comercialmente.

En Estados Unidos de América, se calcula que antes del año 2000, veinte millones de empleados manuales de los veinticinco que actualmente existen perderán su empleo, para ser sustituidos por robots, lo que plantea la urgente

---

<sup>68</sup>Cornejo y Rosado Miguel Angel,...op. cit., p. 7

<sup>69</sup>Idem

necesidad de crear una infraestructura adecuada para re-educar a esos empleados y para que puedan desempeñar nuevas y diversas funciones.

Por otra parte, una de las características actuales de la actividad económica mundial, es el desmantelamiento de la producción centralizada y el fomento de la empresa privada.

A medida que el mundo se acerca al siglo XXI, se torna más claro que una economía de control centralizado, con su rigidez y falta de competitividad, no puede tener éxito en un mundo caracterizado por la interdependencia, la innovación tecnológica y la conveniencia de tomar las decisiones rápidamente.

A causa de todos estos cambios, los grandes empresarios estadounidenses tienen que definir a qué negocio se van a dedicar. "Cerca del 30" de las 900 mayores empresas del país, se han sometido a una reestructuración de sus operaciones desde 1984, y consolidado numerosos negocios. La General Motors, por ejemplo, ya no es simplemente un gran productor industrial, sino que se ha convertido en el mayor prestamista hipotecario de la nación, asimismo también está en la producción para la defensa, la elaboración de datos, los servicios financieros, la fabricación de sistemas para la automatización industrial, y la inteligencia artificial"<sup>70</sup>.

Cada año, las empresas norteamericanas "gastan más de \$300,000 millones de dólares en educar a sus empleados en clases organizadas"<sup>71</sup>.

El cambio de la actividad económica de Estados Unidos, de la industria pesada a los servicios y a la tecnología superior, exige un nuevo tipo de administración empresarial. "El burócrata" le cede el paso a los que se destacan por sus méritos, a los que se arriesgan. Disminuye el número de capas jerárquicas, y aumenta el valor que se concede al carácter y a la intuición.

Los nuevos gerentes comparten el éxito de la compañía y los empleados se benefician con grandes bonificaciones en acciones. Se estima que en esta época el personal es más valioso que el capital. La nueva administración es totalmente internacional y considera que su mercado está en todo el mundo.

---

<sup>70</sup>Van Dusen Whishard William, op. cit., p. 104.

<sup>71</sup>Ibidem, p. 105.

En conclusión, el desarrollo debe tener en cuenta ahora el patrimonio total de la humanidad: la economía, el medio, la sociedad, la cultura y los valores espirituales, todos estos elementos han de avanzar juntos o de lo contrario el progreso será una mera ilusión.

Por su parte, las naciones en todo el mundo parecen estar aprendiendo de nuevo una verdad económica fundamental: que la riqueza se genera por el esfuerzo personal, no por decreto, por lo cual la función del gobierno consiste en alentar la iniciativa personal y al mismo tiempo, mitigar los efectos secundarios nocivos que surgen inevitablemente. En México hasta ahora no se ha aplicado debidamente lo que señala la Ley Federal del Trabajo sobre la capacitación y adiestramiento a que ha hecho tal vez caso omiso cualquier fuente de trabajo, misma que ha repercutido en el país y con lo cual podría dificultarse más el Tratado de Libre Comercio.

Deben establecerse mecanismos específicos para reducir las desventajas de los trabajadores mexicanos a través del seguro de desempleo y de los programas nacionales de capacitación que le garantice mejores percepciones. Esto les permitirá similares condiciones que su contraparte norteamericana y canadiense.

Deben garantizarse en la Ley derechos fundamentales como la estabilidad en el empleo, normas de seguridad social y pago justo por jubilaciones y pensiones.

Debe volverse a plantear la convivencia de establecer la semana de 40 horas con pago de 56. En Europa el promedio de la jornada es de 36 horas.

El trabajo revalorizado con un Derecho, es la expresión vital del hombre y cualquier política gubernamental, y cualquier programa de productividad, debe tener en cuenta, éste imperativo máximo. El hombre no es una máquina: el hombre crea y razona, el hombre es feliz y sufre; su salario es el medio no tan sólo para vivir, sino para hacerlo con felicidad; toda productividad deberá estar basada en la generosidad del salario. Lo ideal sería que a mayor productividad, mayor salario, pero productividad implica necesariamente un menor costo de producción; de ahí entonces, la derivación de la problemática.

El problema de la producción en los países del primer mundo, ha sido resuelto; nosotros algún día accederemos a ello; el futuro, dados los adelantos

tecnológicos, nos hace pronosticar que la lucha por los privilegios económicos ya no será necesaria, consecuencia de la escasez.

La competencia de productos tecnológicamente avanzados y con capital suficiente arrollará a los miles de micro y pequeños industriales, ejidatarios y pequeños propietarios, que tienen capital muy limitado y utilizan tecnologías obsoletas. Será por tanto más difícil desarrollar una industria nacional.

Nos podemos dar cuenta de varias cosas tristes y de algunas que podemos llamar beneficiosas: Hemos tenido una escasa, muy escasa evolución de técnicas y métodos educacionales en la capacitación. Esto coincide con la misma pobreza, en ese campo, de nuestras instituciones educativas.

Los sindicatos no han definido la capacitación de sus agremiados. Al no comprometerse con la capacitación y al aceptar reducciones de los presupuestos en este renglón, durante sus negociaciones del contrato colectivo de trabajo; han frenado el desarrollo de sus agremiados y han afectado a la productividad de las empresas, mostrando un escaso compromiso con la misma.

Todo lo anterior, parecía haber mejorado durante los últimos cinco años, sin embargo, apenas se presentaron problemas económicos en el mercado, lo primero que disminuyeron o eliminaron en las empresas fue; la capacitación interno/externa y la consultoría de especialistas. Esto parece ser un contrasentido, eliminar el conocimiento, la motivación y la orientación cuando resultan ser más necesarias.

# **CAPITULO 4**

## **FACTORES QUE FAVORECEN LA PRODUCTIVIDAD**

---

La solución de los problemas de México, se encuentra en nuestras manos y mente, ya que no sólo basta el hecho de pensar soluciones a tal situación, sino lo principal se encuentra en accionar también el verbo hacer o realizar; y de igual manera se observa lo diverso, que tampoco hacer por hacer sin razonar ni pensar las cosas se logra el fin deseado. Es por eso, que el conjugar estos dos actos del ser humano "pensar y hacer", es lo que debe de fomentarse.

El futuro de las empresas Mexicanas que conforman el gran porcentaje de las fuentes de trabajo no se encuentra en el extranjero, como la mayoría podríamos creer, tal vez ahora con la situación económica que vivimos y al estar supeditados a prestamos de otros países pensamos más así, pero la realidad es que la solución se encuentra aquí.

Actualmente podemos ver un gran número de micro (familiar), pequeña y medianas empresas principalmente que viven al día, que sólo se preocupan por vender y buscar más clientes y en pagar deudas, sin detenerse a pensar que están perjudicando su futuro, ya que el no contemplar la falta de administración de la empresa, falta de incentivos a los trabajadores y demás cuestiones, les esta llevando a la banca rota, además que tendrán que enfrentar demandas laborales, demandas mercantiles por falta de pago, aunado a cuestiones bancarias y fiscales.

Es por eso que el momento de reflexionar y buscar auxilio debe de ser ya en las empresas. Y es aquí donde debe intervenir el Estado, así como los profesionistas en derecho, economía, finanzas y administración, quienes deben y tienen la responsabilidad moral de ayudar a las empresas en problemas.

El desarrollo del país se encuentra entonces, en analizar y meditar medios de solución y aplicarlos (realizarlos), de una manera conjunta Estado-Empresa-Trabajador.

Por lo consiguiente en este capítulo observaremos principalmente la actividad que el Estado debe y puede hacer en pro de la productividad, seguidamente toca el turno a la actividad de la empresa para llegar a un desarrollo

general. Así también veremos un subtítulo especial acerca de los bonos de productividad y calidad, reformas legislativas, y propuesta de la creación del sistema que ayude a enfatizar las normas que apoyan a las empresas en todas estas cuestiones, como lo es el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad.

#### **4.1.- Actividad del Estado**

El papel destacado del Estado consiste en proporcionar la infraestructura necesaria y en crear oportunidades de crecimiento. La infraestructura abarca la educación y la capacitación, la salud, la vivienda, la energía, el agua, el transporte, las comunicaciones, la investigación y la experimentación, y la disponibilidad de tecnología. Por ejemplo, sin las enormes inversiones del Estado en actividades de investigación y desarrollo, el crecimiento de la agricultura, las carreteras, los aeropuertos, la distribución del agua y la red ferroviaria nunca habrían resultado posibles en muchos países. Esos sistemas proporcionan infraestructura a casi todas las demás industrias y, consecuentemente, sin su crecimiento los aumentos de la productividad de la mayor parte de las industrias se verían fuertemente obstaculizados.

Es evidente que si bien es necesario, el control y la intervención del Estado son eficaces únicamente si se aplican con prudencia y con flexibilidad. Existe una lista reducida de instrumentos públicos que cualquier director de un programa de mejoramiento de la productividad debe conocer para valorar las eventuales repercusiones positivas y negativas de las reglamentaciones estatales. Los directores de empresa no pueden controlar las medidas estatales, pero pueden tomarlas en consideración en su planificación. La lista de instrumentos estatales pertinentes incluye:

- Los planes y las políticas económicas nacionales.
- Las empresas públicas.
- La Legislación Laboral.
- La lucha contra la contaminación.
- La legislación sobre la salud y la seguridad.
- El bienestar social.
- El mantenimiento de los precios de los productos básicos.

- El privilegio del monopolio de patente.
- Las comprobaciones de cuentas exigidas a las empresas.
- Los aranceles y las cuotas de importación.
- Los impuestos y las ventajas fiscales.
- La legislación para promover medidas positivas.
- Las subvenciones y los subsidios estatales.
- La reglamentación de las condiciones de trabajo.
- Las limitaciones a la competencia.
- Las medidas antimonopolistas.
- Las leyes sobre pagos en concepto de incentivos.
- Las instalaciones o los servicios públicos gratuitos o subvencionados.

Cualquier de estos instrumentos estatales puede ejercer una influencia positiva o negativa sobre el crecimiento de la productividad de determinadas industrias y empresas individuales. En consecuencia, el planeamiento de los programas o políticas de mejoramiento de la productividad debe tener en consideración esos y otros incentivos o limitaciones del medio ambiente.

#### **4.1.1.- Política Tributaria.**

En la legislación vigente no se encuentra ningún estímulo fiscal por impulsar la capacitación en nuestro país; sin embargo, en virtud de la imperiosa necesidad de impulsar en forma fehaciente la capacitación, se hace la siguiente propuesta:

Es recomendable que la Asociación Mexicana de Capacitación proponga directamente al Presidente de la República Mexicana, que el gasto de capacitación en lugar de ser deducible de la Ley de Impuestos sobre la Renta, sea acreditable contra cualquier contribución de naturaleza federal al 100%. Más aún, que ello también aplique en favor de los padres de familia o de los profesionistas independientes.

Esta propuesta deberá abarcar todo lo relacionado con erogaciones de capacitación, de investigación y en general de todo concepto que propicie el desarrollo tecnológico, pues, un país vale por su educación y por su tecnología. Entonces es nuestro deber fomentar un fuerte impulso en esas áreas, sobre todo ante la globalización y la apertura económica que nos obligan desde ahora a ser cada día mejores.

Dentro de la política tributaria, tradicionalmente se ha acudido a las exenciones impositivas para propiciar la creación o fortalecimiento de las empresas que se consideran necesarias para el desarrollo del país.

Sin embargo, esta política debe aplicarse con demasiado cuidado a fin de no propiciar un efecto contrario a la productividad. Si bien en alguna etapa las empresas pueden requerir de la disponibilidad de mayores recursos para financiar el desarrollo de sus actividades, aquéllas que permanentemente necesitan de este apoyo gubernamental y que no son capaces de generar lo suficiente para que su inversión sea redituable y para pagar impuestos, son empresas ineficientes. Por tanto, al aplicar esta política no se favorece el surgimiento de este tipo de plantas, para lo cual, al otorgar exenciones fiscales, se debe exigir a las empresas beneficiadas la fijación y cumplimiento de metas de productividad en un lapso determinado (estableciendo un convenio de productividad con los trabajadores).

#### **4.1.2.- Política de Financiamiento**

Del mismo modo que al conceder exenciones fiscales, dentro de los requisitos para otorgar créditos a las empresas, se debe exigir metas de productividad y definición de acciones a realizar para alcanzarlas. También al formular su política en esta materia, el Estado debe procurar canalizar en forma selectiva los recursos financieros hacia las áreas prioritarias y en el monto y con la oportunidad requeridos.

#### **4.1.3.- Política de Formación de Recursos Humanos**

Dentro de una política de formación de recursos humanos es necesario buscar la compatibilidad entre estos sistemas de educación formal y de capacitación y adiestramiento con el aparato productivo, a fin de que estos sistemas respondan no sólo a las demandas intelectuales y culturales de los individuos, sino también proporcionándoles bases sólidas para el desarrollo de sus destrezas y habilidades, en forma tal que se establezca una estrecha interrelación entre las calificaciones de la mano de obra y los requisitos del aparato productivo, sin que esto se traduzca en la subordinación de aquéllas a éstos o viceversa.

#### **4.1.4.- Política de Ciencia y Tecnología**

El Estado, a través de los instrumentos de que dispone, debe perfeccionar sus controles en materia tecnológica a fin de que se logren los siguientes objetivos: fomento al desarrollo de una tecnología propia, de acuerdo con las

características y necesidades del país y de acuerdo con su dotación de factores, independencia tecnológica, adecuación de las tecnologías extranjeras a las necesidades del aparato productivo nacional y de la misma en las condiciones más ventajosas para el país; por último, establecimiento de sistemas eficientes de información, a fin de que todos los productores puedan conocer las alternativas tecnológicas existentes en su rama, sean nacionales o extranjeras, para que puedan adquirir las que más se adecuen a sus necesidades.

#### **4.1.5.- Política de Empleo Eficaz**

Una política de empleo eficaz es uno de los factores importantes del mejoramiento de la productividad puesto que la productividad en la economía nacional debe evaluarse desde el punto de vista de la utilización de toda la mano de obra disponible. El desempleo reduce el rendimiento económico y social nacional, independientemente de la eficacia de algunas industrias o empresas individuales. Por ese motivo, todos los gobiernos necesitan contar con un sistema bien establecido de planificación de la mano de obra y con un mecanismo de ejecución para aplicar los cambios estructurales de manera progresiva. Ello implica dos tareas principales:

1. Perfeccionar y utilizar los recursos humanos lo más plenamente posible.
2. Ajustar la estructura de la fuerza de trabajo (profesiones, conocimientos técnicos, sexo, edad, etc.) a las necesidades de la transformación industrial y sectorial moderna, recurriendo a las instituciones públicas para la planificación, educación, capacitación, legislación y tributación.

#### **4.1.6.- Política de Educación Y Capacitación**

No es posible introducir y utilizar con eficiencia ninguna nueva técnica ni ningún plan moderno de mejoramiento de la productividad, sin contar con un personal capacitado e instruido en todos los niveles de la economía nacional. En consecuencia, una política estatal de educación y capacitación bien estructurada y de largo plazo debería figurar entre las primeras prioridades. Esta política debe promover el equilibrio y la coordinación entre la enseñanza primaria, secundaria y superior, entre la instrucción general y la profesional, entre la capacitación de especialistas en materias sociales y científicas, etc. Se debe presentar especial atención a la formación de gerentes y supervisores para la industria y para los organismos públicos. Esas personas serán responsables del mejoramiento de la

productividad en todos los niveles económicos.

Es de gran importancia que los programas realizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, realmente tengan ejecución y que no se queden en un simple papel en donde se estampe el plan o las líneas de acción y objetivos a seguir; y que consecuentemente al empezar la aplicación de los programas vayan adecuándolos y siguiendo su función hasta lograr la meta implantada, y no dejarlos como otro programa más al que nadie considera trascendente. Consideramos que nuestro país está lleno de grandes ideas y de gente realmente calificada y eficaz, que puede ayudar a mejorar la vida del país, pero desgraciadamente lo que nos hace mucha falta es la voluntad y buena fe para no sólo velar por nuestros intereses sino también por el bienestar de nuestros conacionales.

En nuestro país existen diversidad de programas en pro de la Capacitación, uno de ellos es el creado en 1988 el cual se llamaba CIMO (Capacitación Industrial de la Mano de Obra) y actualmente con las mismas siglas de CIMO se le nombra "Calidad Integral y Modernización" de la STPS<sup>72</sup>, que brinda apoyo principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas fundamentalmente para:

- Capacitar a sus trabajadores.
- Crear un clima favorable para el desempeño del trabajo
- Capacitar los niveles medios y directivos de la empresa.
- Contribuir al mejoramiento de los niveles de calidad y competitividad de la empresa mediante servicios de capacitación.

El programa CIMO, tiene unidades promotoras de la Capacitación(UPC) en distintas partes de la República. Para contar con el apoyo del programa, las micro, pequeñas y medianas empresas deben dirigirse a la UPC de su localidad. A través de ellas podrán participar en programas y acciones de capacitación; cuyos contenidos se diseñan en forma participativa y flexible.

El programa fomenta la participación de las empresas en el diagnóstico y análisis de sus problemas y en el diseño de manera objetiva y directa.

Las micro, pequeña y medianas empresas son las que fundamentalmente deben de buscar este tipo de ayuda y mostrar interés en ello, así como tener el deseo de crecer junto a otras empresas y apoyarse mutuamente, y principalmente

---

<sup>72</sup>S.T.P.S., CIMO, Capacitación, un paso hacia la productividad, Tríptico.

no ser egoístas con sus trabajadores al negarles la capacitación; por que actuando así, significa que son egoístas con ellas mismas, al no querer buscar una luz en la obscuridad, para beneficio mutuo.

#### **4.1.7.- Medio Ambiente Natural**

Una deficiencia de los métodos actuales de evaluación de la productividad se debe a que no toman adecuadamente en cuenta el uso de los recursos naturales. Los cambios en el valor de los recursos como la tierra y el consumo de recursos subterráneos como el petróleo y los minerales deben incorporarse a las mediciones de la productividad. Quizás sea igualmente necesario incluir los esfuerzos de la contaminación como un factor de la productividad (disminución de la productividad en corto plazo, pero tal vez aumento en largo plazo mediante el mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida).

Las materias primas y la energía podrían considerarse un aspecto importante de los recursos naturales. Su uso óptimo constituye una responsabilidad esencial del gobierno. Una de las principales metas de la política estatal consiste en mantener la accesibilidad a las materias primas y la energía y unos precios razonables, y equilibrar esto con la protección del medio ambiente y la demanda industrial. Una legislación estatal apropiada, los precios, la política fiscal y tributaria y otros medios de protección del medio ambiente puede obligar a los consumidores (tanto a la industria como a los particulares) a reducir al mínimo su consumo de energía y materiales sin menoscabar el crecimiento económico.

#### **4.1.8.- Mecanismos Nacionales para Promover la Productividad de las Instituciones**

Los esfuerzos para elevar la productividad en el plano nacional exigen una organización eficaz que reúna a todos los elementos de cualquier sistema de producción o servicios.

Como la productividad depende de muchos factores, tanto internos como externos a la empresa o al sector, es muy conveniente crear condiciones legislativas y organizaciones económicas, sociales y políticas que favorezcan el mejoramiento de la productividad. La única institución que puede tratar de mantener un equilibrio entre todos los factores externos e internos es el Estado y sus órganos legislativos. Por consiguiente, uno de los elementos decisivos para el mejoramiento de la productividad en escala nacional es la comprensión mutua

entre los principales beneficiarios sociales de la productividad. Esto se logra mediante un reparto equitativo de las ganancias de la productividad, el fortalecimiento de la seguridad social y en el empleo, la legislación laboral, la participación real de los trabajadores en la gestión y otros cambios graduales.

Estos factores están lejos de influir en el mejoramiento de la productividad, pero ningún debate serio sobre el mejoramiento de la productividad en escala nacional se puede celebrar a menos que se adopten. Sin embargo, debido a la interacción entre la productividad y esos factores, la elaboración de un programa nacional de mejoramiento de la productividad y su realización, incluso en escala limitada, puede producir el efecto de acelerar su adopción.

Para elaborar un programa nacional de productividad y ponerlo en práctica, muchos países han creado organizaciones especiales, nacionales y regionales, o especializadas en un sector de la economía. Esas organizaciones suelen incluir dos partes (o instituciones) principales, que se ocupan de determinar los problemas de la productividad y la política de mejoramiento requerida y de poner en práctica la política destinada a ese fin.

Imparten formación, celebran consultas y realizan investigaciones. Asimismo, pueden prestar asistencia a otras organizaciones o sectores en la planificación y ejecución de sus programas. Estas instituciones o centros cuentan (o deben contar) con el apoyo de las empresas, los trabajadores, el gobierno y otros grupos sociales interesados. Existen unos 159 centros, instituciones y asociaciones nacionales y regionales de promoción de la productividad y de perfeccionamiento del personal de dirección en todo el mundo que intentan, con diferentes grados de éxito, resolver los problemas del mejoramiento de la productividad. Las principales cuestiones de que se ocupan esos centros son las siguientes:

- La aceleración del proceso de establecimiento de objetivos nacionales que puedan adoptar los gobiernos, los empleadores y los trabajadores.
- El establecimiento de nuevos sistemas e instrumentos de medición de la productividad.
- La realización de investigaciones aplicadas.
- La promoción de la información y de la reunión de datos.
- La ejecución de proyectos de demostración
- La prestación de servicios técnicos a organizaciones interesadas

- La presentación de servicios de comparación de la productividad entre empresas, sectores y países,
- La realización de actividades de enseñanza y formación, tanto técnicas como orientadas a promover una toma de conciencia.

Concretamente, las principales actividades en largo plazo de muchos de los centros nacionales de productividad que tienen más éxito son las siguientes:

- Creación de un clima favorable en el país, con el fin de hacer participar a toda la población en el establecimiento de metas y prioridades nacionales.
- Establecimiento de una política estatal (o sectorial) resuelta para mejorar la productividad en escala nacional (sectorial) y coordinar las políticas sectoriales con el fin de que se haga un uso óptimo de los recursos nacionales.
- Establecimiento (o mejoramiento de la eficacia) de órganos de estadística nacionales que se encarguen del acopio y análisis de datos en los niveles sectoriales y macroeconómicos.
- Fortalecimiento de la legislación sobre la relación entre las empresas (por ejemplo, sobre las absorciones o adquisiciones de otras empresas) y entre las empresas y las instituciones públicas.
- Aumento del papel que desempeñan los incentivos financieros como los impuestos, el crédito y la política de ingresos.

Es sumamente importante la creación de un mecanismo institucional que pueda aceptar el reto, proporcionar las aportaciones necesarias y establecer lazos más estrechos entre las partes interesadas. Este mecanismo puede contribuir a integrar los esfuerzos nacionales y proporcionar apoyo a instituciones que participen en la promoción de la productividad en todos los sectores económicos y en todos los niveles, incluso en el de la empresa y el individuo.

La función de estos centros nacionales de productividad en la promoción de la misma puede ilustrarse por medio de unos pocos casos de diferentes países desarrollados y en desarrollo con resultados de una alta y una baja productividad.

#### **4.1.9.- Campañas en Favor de la Productividad**

La comprensión general de la importancia del mejoramiento de la

productividad en el desarrollo social y económico desempeña un papel importante en la creación de una cultura de la productividad en todos los estratos de la sociedad. Se debe contar con alguna institución, centro o ministerio nacional que sea responsable de la trascendental tarea de organizar la educación relativa a la productividad en todo el país. Esa educación ha de impartirse de manera constante y sistemática, pero también son útiles las campañas intensivas periódicas.

En algunos países este tipo de educación está a cargo de centros nacionales de productividad; en otros, de departamentos o ministerios del Estado. A veces, es impartida por las asociaciones de empleadores o de trabajadores.

En Islandia, El Instituto Nacional de Tecnología ha asumido esta tarea. Como parte de sus campañas en favor de la productividad, ha organizado programas generales sobre la productividad en todas las escuelas. Se invita a los alumnos a que participen en reuniones y debates dirigidos por representantes de la industria.

Todo programa está acompañado de debates e información sobre temas como los siguientes: por qué se trabaja; cómo se elabora los planes y se aplica una política; medición y mejoramiento de los métodos de trabajo; mejoramiento de la productividad y control de los costos; los conflictos y la cooperación, el arte de la dirección; la formación de los trabajadores, y la forma de evitar las quejas.

Esos programas son muy útiles para los jóvenes, porque les indican sus futuras responsabilidades de adultos y las actitudes que se espera de ellos. Constituyen a una mejor comprensión de la economía y de la responsabilidad personal, a fin de establecer nuevos valores pertinentes para una cultura de alta productividad.

Son numerosos los ejemplos de actividades eficaces, pero no coordinadas, encaminadas a mejorar la toma de conciencia con respecto a la productividad en el plano nacional o en el sectorial. Los mejores resultados se consiguen normalmente mediante la organización de una campaña en favor de la productividad orientada hacia fines concretos y coordinada en el nivel nacional.

Es interesante observar que muchas campañas se han lanzado en situaciones de crisis o de semicrisis. Por ejemplo, la campaña de Irlanda se inició en la época de la incorporación del país a la zona de libre comercio británica, que

se pensaba implicaría la afluencia de productos industriales británicos baratos después de tres décadas de desarrollo industrial con un alto proteccionismo. En Estados Unidos se inició una campaña, cuando se advirtió que la disminución de la tasa de crecimiento de la productividad nacional tenía un carácter más estructural que cíclico y se estimó que había que dar a conocer a toda la nación <<los hechos>>. La situación era idéntica en Noruega, donde la idea de la campaña surgió de una congelación de precios e ingresos.

En otros casos, la crisis económica ha sido menos importante y algunas campañas han sido inspiradas políticamente por gobiernos que prestaban considerable atención a la necesidad de mejorar la productividad como parte del programa de reactivación económica.

Sin embargo, en todos los casos se ha insistido en la necesidad de que los principales grupos socioeconómicos aportaran ideas. Entre esos grupos figuran no sólo los empleadores y las organizaciones de empleadores, sino también grupos profesionales, como los directores de empresas, los ingenieros, los supervisores, y los educadores. Naturalmente, el centro de productividad, como elemento orgánico de esa campaña, aporta las ideas <<gérmenes>>. Presta los servicios necesarios para los debates de los diferentes grupos y de ese modo transmite ideas de un grupo a otro. En Estados Unidos la mayor parte de las actividades de promoción locales relacionadas con el mejoramiento de la productividad y la calidad de la vida de trabajo están a cargo del Instituto de Ingenieros Industriales, que tiene secciones locales en todos los Estados. Organiza reuniones locales que se concentran en cuestiones concretas, como los beneficios y cómo se pueden efectuar mejoras.

El tipo de medio de comunicación elegido depende en lo esencial del grupo destinatario. Los medios utilizados van desde la música folclórica y nacional y canciones especiales dedicadas a la productividad, o sellos postales (India, Japón y Estado Unidos), hasta películas, libros de texto, juegos en las aulas, carteles, folletos, etiquetas engomadas e insignias (Filipinas, Singapur). Algunos países han empleado también manuales específicos sobre las técnicas de aplicación y el análisis del rendimiento, la comparación entre empresas y la concesión de premios.

Las estrategias de comunicación con respecto al mejoramiento de la

productividad varían de una región a otra. En lugares como Hong Kong, Japón, Filipinas, Singapur y otras zonas urbanas de Asia, las estrategias de productividad insisten en los conocimientos técnicos y generales y en la promoción de la organización mediante círculos de mejoramiento de la productividad. Las actividades de coordinación y extensión se llevan a cabo por medio del uso perfeccionado de las instalaciones y los servicios de comunicación. Se están estableciendo sistemas de recuperación y distribución de la información ajustados a las prioridades regionales. Otros centros nacionales de productividad concretan su atención en el desarrollo de los recursos humanos, con la capacitación de empresarios de empresas pequeñas y medianas.

De estos casos, cabe deducir cinco conclusiones:

1.- Los clientes son los participantes más importantes en el proceso de cambio. A sus necesidades se ha de atribuir, por tanto, la máxima importancia en la planificación de cualquier estrategia de comunicación.

2.- Una estrategia de comunicación debe apuntar a varios destinatarios: las personas que orientan la opinión pública o los planificadores de la política, los miembros del grupo y la población en general. La comunicación debe concentrarse en los mecanismos que favorecen la influencia recíproca de estos diversos grupos.

3.- Los cambios sociales se producen más rápidamente, cuando la comunicación se utiliza para mejorar los conocimientos técnicos y para despertar el interés.

4.- La confianza mutua suele ser el resultado del diálogo y de un intercambio de información frecuente.

5.- Los mensajes destinados a mejorar la productividad deben concentrarse en metas concretas y reforzarse constantemente por medio de todos los canales disponibles.

Aunque existe una amplia aceptación de su importancia, la mayor parte de los países no están todavía dispuestos a intervenir tanto en la infraestructura de las comunicaciones, como intervienen en otras infraestructuras físicas.

En nuestro país constituiría uno de los primeros pasos a dar, llevando la conciencia de productividad al núcleo de la sociedad "la familia", en donde emana

parte de la educación del ser humano, y así como los niños, jóvenes y también los adultos memorizan canciones, o algún detalle de un comercial ya sea de la T.V. o del radio, sería mucho mejor y benéfico que aprendieran como llegar a ser mejores y a lograr tener mejor vida apoyándose en la creación de productividad en todo lo que realicen; tomando como ayuda o vía para lograr esto en la sociedad los medios de comunicación.

**INTERNACIONALMENTE.**- En un estudio realizado en 1980 se indicó que los centros nacionales de personal de dirección y productividad seguían atribuyendo la máxima prioridad a las técnicas de asesoramiento y capacitación con respecto al mejoramiento de la productividad. El programa de perfeccionamiento ha mantenido una estrecha colaboración con las organizaciones regionales interesadas en la promoción de la productividad, como la Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad (AECNP) fundada como organización no gubernamental en 1966, La Organización Asiática de Productividad (OAP) y MECOPOR-América Latina.

MECOPOR es una organización que tiene por finalidad coordinar la cooperación técnica horizontal entre los organismos de productividad de la región de América Latina y el Caribe. No se estableció hasta 1984 en consulta con los países miembros del comité de coordinación, la Organización de los Estados Americanos y la OIT. Es la organización regional más reciente dedicada a la productividad.

Los principales objetivos del MECOPOR son coordinar las actividades de cooperación técnica entre los organismos de productividad e instituciones conexas de los países de la región.

Las actividades de MECOPOR tienen por objeto:

- Contribuir a la creación y el fortalecimiento de los organismos y las instituciones de productividad de la región mediante un amplio programa de cooperación técnica apoyado por las organizaciones internacionales que actúan en la esfera de la productividad.

- Facilitar y aumentar al máximo la comunicación entre los organismos de productividad y las instituciones conexas regionales.

- Utilizar y dar un esfuerzo multiplicador a los recursos disponibles dentro de la región.

En la actualidad, sería prematuro formular conclusiones definitivas acerca de las actividades prácticas de MECOPOR. Lo importante es el hecho de que la creación de MECOPOR en la región de América Latina y el Caribe puede considerarse un paso importante hacia la integración regional de las actividades de los centros y las organizaciones de productividad nacionales, análogo a la AECNP y a la OAP.

Así también como un estímulo más para nuestro país, es el que puede encontrar apoyo en estas organizaciones internacionales y lograr coadyuvar a las micro, pequeñas y medianas empresas principalmente, ya que estas cubren el 75% de las organizaciones empresariales en México.

#### **4.2.- Actividad de la Empresa**

Hecha la función del Estado, a la empresa toca ahora su turno de cooperar para beneficio particular y seguidamente para beneficio global (Estatal). La empresa es la que debe de poner en marcha o dar forma a todos los mecanismos y apoyos que el Estado pueda ofrecerle, haciendo mejores estructuras o planes de acuerdo a su constitución.

##### **4.2.1.- Recursos Humanos**

###### **A) El Recurso Humano como elemento de la Productividad.**

El elemento humano de toda empresa representa sin lugar a dudas su recurso más valioso. Es de hecho, el factor clave que condiciona el nivel de aprovechamiento de los demás recursos productivos con que funciona la organización.

Lo anterior permite ponderar el nivel de preparación y capacidad que debe reunir el equipo humano de la empresa para hacer frente a los requerimientos implícitos en el desarrollo de las diferentes áreas que integran la organización.

Los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados; básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento, en el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; en la segunda situación, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencia y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos son escasos, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos o inquietudes; sin embargo las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto, están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores (obreros, empleados, gerentes, etc.) necesitan fondos para satisfacer sus necesidades tanto biológicas, como psicológicas y sociales.

En México, con la Ley Federal del Trabajo y con la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, se garantiza un salario mínimo a cubrir, y además reglamenta aspectos referentes a la remuneración en general, buscando siempre atender la protección del mismo. Sin embargo, no sólo el aspecto legal ha venido a dar nueva fisonomía al mercado de trabajo, éste ha sufrido la enorme y benéfica influencia de las modernas técnicas, basada en diferentes ciencias con objeto de hacer del trabajo algo más humano, justo y eficiente, mediante el cual el individuo encuentra su desarrollo y realización integral.

El aprovechamiento e incremento de los recursos humanos es benéfico tanto para el individuo como para la organización y la sociedad. La empresa puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros. Además, el país se ve favorecido por diversas razones:

- a) Sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica.
- b) Gastarán y ahorran más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo.
- c) Al ganar más, pagarán mayores impuestos, lo que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios.
- d) Los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes.
- e) Mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales.

México, es un país que se encuentra inmerso en múltiples problemas y uno de los cuales, es el crecimiento de la población, lo que hace que exista una carencia de recursos, sin embargo, al respecto se presentan dos soluciones:

1. Reducir la tasa de natalidad, ya que se argumenta que los bienes que existen tendrán que repartirse entre mayor número de personas, disminuyendo

progresivamente lo que a cada cual corresponda; por lo que una de las soluciones es controlar la natalidad procurando que la población sea constante.

2. Aumentar la productividad; si a medida que aumenta la población aumentara la productividad a un ritmo mayor, no habría escasez como la hay en México y no tendríamos tantos problemas como en la actualidad imperan.

Ahora bien, aunque la población sea numerosa, si hubiera mayor productividad habría como resultado una mayor competitividad aumentando el mercado de la oferta y la demanda; asimismo para que la población numerosa pueda comprar es necesario que tenga ingresos, es decir que se creen fuentes de trabajo; y esas fuentes serán creadas en el momento en que existan compradores y dinero para invertir. Puede decirse entonces, que México tiene un reto: completar la etapa del desarrollo económico y lograr un desenvolvimiento integral y armónico en todos los niveles, tanto cultural, social, político y psicológico.

Es así que desde un punto de vista teórico, la productividad no sólo está determinada por la mano de obra, sino que depende también de numerosos factores con los cuales esta interactúa, así como otras variables que condicionan su eficiencia. Precisamente por esto, resulta difícil seleccionar factores que deben considerarse como decisivos en el nivel de productividad de una empresa. De manera general, puede afirmarse que los factores que influyen en la eficiencia de mano de obra desde el avance tecnológico hasta las características individuales del trabajador, las motivaciones psicológicas hacia el mismo, los lineamientos generales dados por la administración, los métodos específicos que se siguen en las operaciones, las variables estrictamente técnicas en el trabajo, el ambiente en que éste se desenvuelve y aún la situación económica y política del núcleo social en que se encuentra ubicada la empresa.

En lo que a ausentismo se refiere, controlar y disminuir las faltas no programadas de los trabajadores en sus actividades, ya que las ausencias reflejan las insatisfacciones psicosociales y los desajustes en las relaciones laborales y para evitar esto, es necesario crear conciencia entre los mismos trabajadores de los efectos negativos que tiene el ausentismo para ellos mismos, para su familia, el país y la industria. Asimismo, es necesario fomentar el intercambio de ideas e información, a fin de lograr la confianza y el entendimiento entre empresa y trabajadores. Este tipo de intercambio se refiere a la comunicación que llevan a

cabo los diferentes órganos que integran la empresa.

Un factor muy importante dentro de la empresa es la motivación, ya que se debe sensibilizar al personal sobre la importancia de su participación dentro de la empresa; creándole conciencia de que su actuación es la base de su desarrollo integral y de que el trabajo es un medio que permite la realización y la satisfacción de las necesidades del hombre.

### **B) Sistema de Incentivos al Trabajador.**

Así como el salario es un elemento básico en la vida laboral, también se hace necesaria la motivación de los trabajadores a fin de que su rendimiento sea mayor.

Ahora bien, en la motivación hacia el trabajo suele escucharse la frase "hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más", pero esta frase implica dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta o como si la labor fuese capaz de iniciar, mantener y dirigir la conducta; es decir, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, para la mayoría de las personas, el trabajo no es más que un medio para lograr otras cosas, sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, debido a lo cual no podemos pensar que todos van a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Actualmente vivimos en una época en la que el trabajo es un medio para obtener beneficios y satisfacer ciertas necesidades. El individuo desarrolla un esfuerzo, es decir, manifiesta que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo que se desarrolla busca alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización a la cual presta sus servicios, así, entre más cercanos estén unos de otros, mayor será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo, pero si el trabajador contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, aquél recibirá incentivos (ascensos, premios, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.) tanto los premios como las penas van a redundar en su motivación.

Para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben

resultar atractivos para los miembros de la Organización; es decir, deben estar constituidos de tal manera que sirvan al trabajador para lograr sus metas personales. Es así, que cada empresa sea cual fuere su rango debe tener un sistema organizado, de tal manera que procure incentivar a su personal; tal como sucede en una sociedad en donde se establecen principios para coordinar las relaciones entre sus diversos miembros, creándose reglas de conducta en la cual, cada individuo va a desempeñar un conjunto de acciones de acuerdo a la jerarquía o al status al que pertenece.

Son escasas las investigaciones en campo de Motivación en el Trabajo, sobre todo en nuestro país, la información con la que se cuenta de ninguna manera es representativa. Es necesario realizar diagnósticos organizacionales para detectar los grados de motivación de los trabajadores y hacer acciones tendientes a satisfacerla.

Ahora bien, cada trabajador dentro de su labor manifiesta ciertas actitudes y éstas dependerán del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporcione los satisfactores que apetece. Así podemos decir que según las necesidades a cubrir, será la motivación que lo induzca a trabajar con mayor o menor satisfacción; aunque esta circunstancia es relativa, puesto que frecuentemente pensamos que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción en el empleo que actúan como factores determinantes en la eficiencia de los empleados, ya que para algunos, una alta producción o la estabilidad en el empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de determinados bienes; así vemos que la producción eficiente no es para todos los trabajadores el único medio de lograr su meta ya que los intereses de unos y otros son diversos.

A continuación expondremos medios de incentivar a los trabajadores, tomando en cuenta que no sólo deben de ser motivaciones económicas, sino también motivaciones morales y psicológicas.

1.- Desde el inicio de la relación de trabajo, se le debe dar a conocer al trabajador los beneficios que podrá obtener si cumple con tal o cual requisito, tales como ser puntual, tener un buen record de asistencia, buen desarrollo de su actividad dentro de la empresa y, la oportunidad de ganar más por medio del bono

de productividad y calidad si registra buena puntuación en ella.

A excepción del Bono de Productividad el cual estará en el contrato colectivo o individual, todos los demás conceptos deben estar regulados en el reglamento interior de trabajo, contener los requisitos para llegar a obtener un Premio o gratificación, como serían los siguientes:

- a) Diplomas, Reconocimientos y/o Medallas.
- b) Rifas entre los mejores trabajadores del periodo, procurando que ninguno de ellos quede sin premio. Los premios pueden ser: enseres domésticos (estufas, planchas, etc.), despensas, viajes al interior de la república, o boletos de eventos culturales, etc.
- c) Gratificaciones económicas que voluntariamente conceda el patrón al trabajador.
- d) Subsidios o facilidades que establezca el patrón para permitir al trabajador la obtención de bienes y servicios esenciales a menor precio del corriente.
- e) Hacer énfasis al artículo 136 de la Ley Laboral, el cual contempla la posibilidad del otorgamiento de primas de carácter social por concepto de asiduidad, antigüedad, responsabilidades familiares, economía de materias primas.

2.- Según las posibilidades de la empresa, ésta fijará el período para otorgar incentivos, como ejemplo: cada trimestre organizar una reunión de trabajadores-patronos que no dure más de una o dos horas para entregar los premios a los trabajadores ganadores en presencia de toda la fuente de trabajo.

3.- En esa misma reunión presentar a los nuevos compañeros que se integran a la empresa, para ayudarlos a acoplarse a ella.

4.- Dar oportunidad a los trabajadores a que se expresen en relación a exponer problemas de los utensilios o máquinas que utilizan para su labor, así como propuestas o recomendaciones de cambios en el ambiente laboral, etc. Es decir, que los trabajadores tengan un buzón de quejas y recomendaciones en beneficio de la empresa. Este buzón podrá ser analizado e investigado por la Comisión Mixta, la cual dará conocimiento de ella a los patronos.

De esta manera los trabajadores sentirán que son parte importante de la empresa y que pueden llegar a confiar en ellos para ayudar a solucionar

problemas dentro de la fuente de trabajo.

**5.-** Aquellos trabajadores que se encuentran en una etapa de madurez, es decir en el aspecto técnico<sup>o</sup> el trabajador ya controla las actividades y responsabilidades de su puesto. Se ha convertido en un trabajador confiable pues cumple no sólo con los estándares de su puesto sino que es capaz de identificar las desviaciones de su actuación laboral y corregirlas.

En esta situación lo que el trabajador requiere en el aspecto técnico es tener oportunidad de enseñar a otros lo que sabe y lo que puede hacer. Es conveniente aprovechar su experiencia y habilidades como entrenador práctico de personas de nuevo ingreso, por ejemplo. Este es el momento en el que conviene capacitarlo en nuevas o más retadoras responsabilidades. En el aspecto humano<sup>oo</sup> lo que el trabajador requiere, entre otras cosas, es el reconocimiento a su desempeño y el apoyo para seguir creciendo laboralmente. Cuando estos aspectos motivacionales son manejados adecuadamente no se transforman necesariamente, como algunos pudieran pensar, en exigencias económicas o de ascensos por parte del trabajador.

**6.-** Así también existirán trabajadores ya estancados, es decir en el aspecto técnico se encuentra en un desempeño rutinario. El trabajador adopta, en su actuación práctica, actitudes conformistas que lo llevan a resultados de cierta deficiencia sin llegar a ser aún graves o significativas. En el aspecto humano la actuación del trabajador es de desinterés e indiferencia. Muestra, en sus relaciones con los demás y especialmente con sus jefes, signos de apatía y de falta de involucramiento. Su comunicación es apenas la mínima indispensable lo que llega a tener algún impacto en su desempeño y resultados prácticos.

Es evidente que en esta situación el trabajador está mostrando alguna inconformidad y con frecuencia está reclamando atención. En el aspecto técnico tal vez convenga una reubicación temporal o definitiva si esto fuera posible o la asignación de alguna actividad especial que pudiera servir de motivación, pues el trabajador cuenta con la experiencia y el conocimiento necesarios.

---

<sup>o</sup>El aspecto técnico se refiere a los elementos prácticos y operativos del desempeño de los trabajadores.

<sup>oo</sup>El aspecto humano se refiere a los ingredientes motivacionales y de comunicación que configuran el ambiente de trabajo que se establecen entre los integrantes de los equipos de trabajo.

Aquí es donde el patrón puede aprovechar el conferirle al trabajador, la función de Instructor o Capacitador dentro de la empresa, pudiendo "matar dos pájaros de un tiro", es decir, en el área de especialidad del trabajador ya no sería muy necesario utilizar los servicios de capacitación de organizaciones particulares o gubernamentales, sino que esta función la haría el trabajador mejor capacitado, y claro esta que su remuneración sería un poco mayor.

En el aspecto humano es preciso investigar sus necesidades insatisfechas y atenderle, lo cual no significa, necesariamente, satisfacerlas plenamente. Con frecuencia los trabajadores que están viviendo esta situación están pidiendo, a su manera, una atención personalizada que cuando la reciben a tiempo regresan al buen desempeño.

Por lo anterior, consideramos que el trabajador además de que la Organización lo incentive proporcionándole los beneficios que desea, es necesario también crearle conciencia en el sentido de que al prestar sus servicios contribuirá al desarrollo tanto de él, como de su familia y al haberse desarrollado, contribuirá con el país; obteniendo así mayores beneficios, haciéndose necesario un cambio en la educación, impulsando al trabajador a hacer bien lo que tiene encomendado pero convencido de que por lo que está haciendo o produciendo obtendrá un beneficio común procurando dar al trabajador mayor seguridad en el empleo, a fin de que se encuentre con una presión menos, el despido.

En este sentido, la motivación juega un papel preponderante ya que es a través de ella como se logra que el personal "haga lo que tiene que hacer de la mejor manera y con un alto grado de satisfacción".

### **C) Medio Laboral Saneado.**

En nuestra Constitución y en la Ley Federal del Trabajo (art. 123, fracción XV; art. 132, Fracción XVI y XVII; art. 134) se señala la obligación que tienen los patrones; así como los trabajadores, en observar de acuerdo con la naturaleza de su negociación los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento.

Así como la adecuada instalación de acuerdo con los principios de seguridad e higiene las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban efectuarse las labores para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes

excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes.

Las condiciones del medio ambiente laboral contribuyen a preservar el estado de salud cuando se encuentran dentro de los límites permitidos (iluminación, ventilación), además facilitan el trabajo y dan sensación de bienestar a los trabajadores. La limpieza, recolección y eliminación de basura ayuda a evitar la proliferación de fauna nociva (moscas, ratas, etc), transmisiones de enfermedades, prevenir resbalones, caídas, malos olores, etc.

Captación, neutralización y eliminación de contaminantes que pueden producirse por los procesos de trabajo, tanto de orden físico como químico (polvos, vapores, humos, emanaciones tóxicas, etc.,) evitarán enfermedades atribuibles al trabajo y preservan el estado de salud de los trabajadores coadyuvando a su productividad y además en forma importante se colabora a la disminución de la contaminación ambiental favoreciendo la ecología.

La higiene en todos sus aspectos, corporal, mental, de la alimentación, bebidas, vivienda y vestido contribuye a preservar el estado de salud, así como fomentar los hábitos y costumbres positivos.

#### **D) Humanización del Trabajo.**

El primer derecho del hombre, es el derecho a la vida. El hombre tiene el derecho y el deber de vivir dignamente. El medio ordinario y principal de procurarse los bienes necesarios para poder vivir él y su familia, es trabajar percibiendo una remuneración que le permita, una vida honesta, digna, decorosa y holgada, en los planos espiritual, moral, cultural y material, teniendo presente la responsabilidad inherente al puesto de trabajo que ocupa y la productividad de la que es capaz, personalmente. El trabajo es una de las características distintivas del ser humano por que es consciente, libre y voluntario; por eso, las bestias y las máquinas no trabajan propiamente; eso sí, producen lo que el hombre quiere que produzcan. El trabajador es siempre digno del mejor respecto, pues nunca deja de ser hombre, única criatura racional y sensible, cuya imagen lo identifica con su Creador.

El trabajador llega a ser apático con el patrón, por la mínima sensibilidad de este al tratarlos como objeto y esclavo, ya que la actitud prepotente y discriminada de algunos patrones, hace sentir a la clase trabajadora resentimiento, pues sólo

está preocupado en vender su producto, olvidándose del socio más importante en una empresa "el trabajador".

El otorgar una palmada en la espalda como símbolo de gratitud o por lo menos darle a saber al trabajador lo satisfecho que está de su labor, sería suficiente para iniciar una buena relación de trabajo.

Sin duda alguna el mundo es materialista, ahora sólo los que tienen con que vivir les importa tener más dinero y bienes materiales, que obtener recompensas espirituales.

De aquí que es necesario que las empresas "humanicen el trabajo", sin confundir al trabajador con una acémila o un robot, y respeten la dignidad de dicho trabajador, quien realmente es el insustituible productor de la riqueza y el incrementador de la economía de un país.

La verdadera humanización del trabajo se hará mediante una justa distribución de las ganancias que reporta, respetando al hombre que trabaja, como humano considerándolo y permitiéndole la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa; tecnificándolo, profesionalizándolo de ser posible, perfeccionándolo y, sobre todo, desarrollando sus capacidades y potencialidades, con objetividad y desapasionamiento, respetando y reconociendo sus méritos, dedicación e identificación con su empresa u organización.

#### **E) Desarrollo Personal y Excelencia.**

"Ser excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer"<sup>73</sup>

Es necesario que tanto los líderes de las empresas del sector público y privado así como los mismos trabajadores estemos comprometidos para lograr la productividad de las organizaciones; que sintamos la gran responsabilidad de generar beneficios económicos y sociales con los recursos depositados en nuestras manos y que además sintamos un llamado para dar una respuesta trascendente a la sociedad en la que vivimos demostrando nuestra capacidad.

#### **F) Fe Y Voluntad de Decisión.**

La fe es un valor y una cualidad del alma que nos mueve a realizar grandes cosas, sin miedo ni temor, por lo cual debemos creer en nosotros mismos, teniendo seguridad de que hacemos lo correcto, así debemos estar conscientes

---

<sup>73</sup>CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel, Op. cit., p. 5.

que como individuos formamos parte de una sociedad y como tales debemos realizar ciertas actividades que van encaminadas al desarrollo del país, por lo cual, como trabajadores debemos estar conscientes que sin nosotros la producción baja, debemos, asimismo tener un sentido de responsabilidad y del talento que nos caracteriza o que poseemos, teniendo fe y la voluntad de desafiar nuestras adversidades para lograr el éxito.

#### **4.2.2.- La Modernización y la Tecnología**

La tecnología ofrece una amplia gama de elección de métodos y equipos para realizar las tareas con diferentes niveles de eficiencia y para niveles equivalentes, posibilidades o requerimientos distintos en cuanto al uso de los factores.

Los beneficios de la tecnología moderna facilitan la realización de las operaciones, aceleran el ritmo de la producción y, en consecuencia, se obtiene un mayor volumen de artículos. Sin embargo, es importante destacar que al hablar de tecnología moderna, no necesariamente se debe pensar en maquinización, sino en la utilización de los métodos, sistemas e instrumentos que permitan el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y que sean adecuados para el país; por lo cual es necesario dedicar especial atención a la selección de la tecnología que se va a utilizar, para no instalar una capacidad de producción mayor a la que se requiere abastecer el mercado.

En nuestro país uno de los elementos necesarios para aumentar la productividad es el relativo a la obtención de una tecnología adecuada, ya que mientras los investigadores mexicanos compiten internacionalmente en ciencia pura, las necesidades tecnológicas más elementales del país permanecen insatisfechas. De este modo, el sistema educativo nacional emplea sus escasos fondos para elaborar brillantes investigaciones que se quedan en el "cajón de las universidades"<sup>74</sup>.

Por lo cual se requiere eliminar gastos improductivos, se debe comercializarse la investigación. Por otra parte México es un país que necesita desarrollos tecnológicos muy primarios, y por el contrario los investigadores se dedican por lo general a trabajar en proyectos sin aplicación inmediata o sin

---

<sup>74</sup>Sin autor, Investigación Tecnológica: la Torre de Marfil se pone en Venta, en Expansión, V. XVIII, No. 439, abril 1986, México, p. 62.

aplicación alguna, cuando debieran concebir el producto de su labor como cualquier otra mercancía.

Ahora bien, un problema característico del mexicano es la falta de confianza de lo hecho en México, ya que se cree sin duda alguna que todo lo que hacemos está mal o que determinado producto no reúne los elementos necesarios para competir en el mercado internacional por falta de una tecnología que se adhiera a nuestras necesidades.

Otro factor que influye en la educación tecnológica en México, es el relativo a las disposiciones legales existentes, que prevén, en caso de la comercialización de las investigaciones, que los derechos de patente queden en manos del instituto. De esta manera el investigador queda fuera del "reparto de utilidades" (realizado sólo entre el empresario y la escuela). Es evidente que así se desalienta el ingenio y el esfuerzo por buscar innovaciones por adaptaciones tecnológicas.

La inversión extranjera tiene gran influencia en la tecnología, toda vez que con ésta se propicia la utilización de tecnologías adecuadas a la dotación de recursos del país, ya que estas empresas con inversión extranjera las han desarrollado y bajo condiciones adecuadas pueden negociar sus transferencias. Esta transferencia tecnológica "incrementa los niveles de eficiencia y productividad de la actividad industrial nacional, abatiendo costos de manera que se reflejan en precios y calidad competitivos en los mercados del extranjero"<sup>75</sup>

Dada la orientación exportadora de las empresas con inversión extranjera, es fundamental la utilización de tecnologías que les permitan niveles de eficiencia para poder entrar en la competencia del comercio internacional.

#### **4.2.3.- Comercialización**

Con frecuencia se observa que una de las principales dificultades para el buen funcionamiento de las empresas se refiere a la comercialización de sus productos. Es necesario que todas las empresas establezcan políticas que atiendan a aprovechar en forma conveniente los canales de distribución para evitar, por un lado, que sus productos permanezcan demasiado tiempo fuera de circulación y, por otro, que el mercado, en algunas regiones, se sature por exceso de oferta. Para esto conviene, además, basar las actividades de las empresas en estudios de mercado.

---

<sup>75</sup>Ibidem. p.64

Las empresas mexicanas deben fomentar el consumo de sus productos a los conacionales, haciendo uso de ferias en el que den a conocer primeramente el producto directo de empresa o industria al consumidor, antes que comercializarlo en supermercados, o hacer ambas actividades a la vez.

#### **4.2.4.- Financiamiento**

En este caso se deberán adoptar sistemas de planeación financiera que permitan obtener los recursos necesarios, en las mejores fuentes de financiamiento y utilizarlos en la forma más eficiente posible.

Ningún programa que se elabore o medidas que se implementen a nivel de unidad económica para mejorar la productividad, tendrán los efectos deseados sin la abierta colaboración de trabajadores y empresarios. La productividad es origen y fruto de un esfuerzo corresponsable en el que deben comprometerse, formalmente, todos los sectores del país.

#### **4.3.- Instauración de la Capacitación y Adiestramiento Requerida**

En este subtítulo daremos a conocer cómo es que las empresas pueden llegar a tener en su fuente de producción la capacitación y adiestramiento requerida. Los pasos a seguir son los siguientes:

- ◆ Creación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- ◆ Creación de un modelo para diagnosticar las necesidades de capacitación.
- ◆ Objetivos de la Capacitación.
- ◆ Disposiciones administrativas.
- ◆ Auditoría al sistema de Capacitación implantado.

#### **4.3.1.- Creación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento**

##### **1.- Principales Funciones de la Comisión**

Algunas de las siguientes funciones, están establecidas en la Ley Federal del Trabajo, otras son propuestas por el M.A. J. Carlos Reza Trocino<sup>76</sup>:

- ◆ Coadyuvar con el área administrativo encargada de la función de capacitación en el diseño, levantamiento y análisis del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos.

---

<sup>76</sup> MARTINEZ ALVAREZ, Jesús y J.C. Reza Trocino, Glosario de Términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento. Editorial Popular de los Trabajadores, México, 1980.

- Vigilar la instrumentación y operación del Sistema de Capacitación y Desarrollo del personal.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar el Sistema General de Capacitación y Desarrollo, proponiendo métodos, procedimientos y políticas que tiendan a satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- Coadyuvar en la evaluación de la operación y resultados de las acciones que emprenden en la empresa.
- Autenticar las Constancias de Habilidades Generales, percatándose de lo siguiente:
  - Que la constancia acredite que el empleado está calificado para el desempeño del puesto a que ésta se refiera.
  - Que sea la base para ejercer derechos escalafonarios con fines de ascenso.
  - Que se aproveche para los programas de calificaciones de méritos o de evaluación del desempeño, cuando se vaya a otorgar algún tipo de incentivo, por desempeño correcto en un puesto de trabajo.
- Diseñar y aplicar conjuntamente con el área de Capacitación los exámenes de conocimientos necesarios, cuando un trabajador lo solicite.
- Dictaminar sobre el otorgamiento de Constancias de Habilidades Laborales a aquellos trabajadores que hayan sido capacitados.

Las funciones de la comisión pueden ser realizadas conforme a las siguientes modalidades:

- a) En forma directa, colaborando los integrantes en el diseño, operación y evaluación del Sistema.
- b) A través del área administrativa encargada de los procesos de capacitación de la empresa.
- c) Por medio de agentes o asesores externos.
- d) Utilizando un Secretario Técnico, sin voz ni voto, implementador de los acuerdos que se tomen en el seno de las sesiones de trabajo.

Se puede apreciar que las funciones de la Comisión pueden ser realizadas por elementos diferentes a ella. En todos los casos sus integrantes deberán ejercer una participación, no importa lo reducida que ésta sea, ya que aun en funciones

y actividades llevadas a cabo por el área de Capacitación o bien un agente externo, la Comisión deberá conocer el desempeño y realización de las tareas efectuadas por parte de estos elementos.

## **2.- Documentos que deberán formar el Expediente Inicial de la Comisión**

### **Mixta.**

- ▣ Acta de designación de representantes de la empresa.
- ▣ Acta de designación de los representantes de los trabajadores o nombramiento por parte del sindicato, en su caso.
- ▣ Acta constitutiva de la comisión mixta.
- ▣ Bases generales de funcionamiento.

## **3.-Filosofía de los integrantes de la Comisión.**

Los integrantes de la Comisión deben ser personas con una responsabilidad de servicio muy especial. Responsabilidad que deberá estar presente en el momento de la detección de las necesidades, al llevarse a cabo los planes y programas, al supervisar el correcto funcionamiento de los diferentes cursos/eventos de capacitación, al evaluar los resultados del proceso, etcétera. En resumen, los miembros de la comisión mixta deben, por encima de todo, estar imbuidos de un espíritu tal, que conduzca a que el sistema interno de capacitación se cumpla sin tardanzas ni reservas para todos y cada uno de los trabajadores que estén representados, de conformidad con los propósitos planteados al inicio del programa.

La persona integrante de una Comisión Mixta de Capacitación que no reúna los requisitos de: entrega, responsabilidad, comprensión del sistema y de las expectativas y necesidades de sus compañeros de trabajo, no tiene nada que hacer en un órgano de esta naturaleza.

Se debe estar consiente de la alta responsabilidad de formar parte de una Comisión Mixta de Capacitación, pues sólo en esa medida se podrán cumplir los programas de Entrenamiento de los trabajadores.

## **4.-Criterios Orientadores**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el propósito de facilitar la integración y registro de las Comisiones, ha emitido en el Diario Oficial de la

Federación<sup>77</sup>, algunos criterios orientadores, es importante remarcar que sólo son recomendaciones a seguir, que cada empresa ajustará conforme a sus propias necesidades. Los principales criterios son:

a) Del número de miembros integrantes.

Cuando la empresa cuente hasta con veinte trabajadores, será suficiente que estén representados por una persona por parte del patrón y otra por parte de los trabajadores. En este caso también podrán aplicarse los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación<sup>78</sup>, relativos a empresas hasta con 19 trabajadores.

Cuando la empresa cuente con más de veinte trabajadores y hasta cien, los representantes deberán ser tres por cada una de las partes.

Cuando se cuente con más de cien trabajadores, la recomendación que se emite es que sean cinco miembros del patrón y cinco de los trabajadores.

Evidentemente que el número de representantes aumentará o disminuirá en razón directa a la propias características de cada empresa y podrán nombrarse también representantes suplentes.

b) Del número de comisiones por empresa.

Cada empresa podrá integrar el número de comisiones mixtas que crea necesario, sin embargo, se recomienda formar una sola que será la que se registre ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y tantas subcomisiones mixtas como la dispersión geográfica, los procesos productivos o las relaciones laborales de la empresa necesiten.

c) De las características de los miembros.

Por parte de los Trabajadores:

- ① Ser trabajador de la empresa
- ② Ser mayor de edad o en su caso, si es menor de edad, ser reconocido por la mayoría de los trabajadores que posee capacidad bastante para responder como integrante de la comisión.
- ③ Ser reconocido por su buena conducta
- ④ Saber leer y escribir
- ⑤ Ser designado por los trabajadores. En asamblea cuando no exista sindicato, o bien en caso de existir este último, por su comité

<sup>77</sup> Diario Oficial de la Federación, 10 de agosto de 1984, Oficio No.01005, STPS.

<sup>78</sup> Diario Oficial de la Federación, 10 de septiembre de 1985, No. 02-B-1024, STPS.

ejecutivo.

Por parte del patrón:

- ❶ Ser mayor de edad
- ❷ Saber leer y escribir
- ❸ Ser reconocido por su buena conducta
- ❹ Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- ❺ Ser designado por el patrón o su representante legal.

d) De las bases generales de funcionamiento.

Las bases de funcionamiento de la Comisión es un documento que contiene, de manera detallada, las formas de organización y operación de la Comisión.

M.A. J. Carlos Reza Trosino sugiere algunos aspectos que debemos considerar y estos son<sup>79</sup>:

➤ Disposiciones generales. En donde se incluirán los fundamentos jurídicos, las definiciones que se emplearán, el domicilio de la Comisión, las características de integración, número de representantes, acerca de los titulares y suplentes, etcétera.

➤ Funciones y atribuciones de la Comisión y Sub-comisiones. Se detallarán aquellas necesarias para el buen funcionamiento de este organismo, pueden incluirse las que establece la ley y otras adicionales que puedan negociarse en el seno de las reuniones de trabajo.

➤ De las sesiones de trabajo. Ordinarias y extraordinarias, periodicidad, convocatorias, actas, orden del día, etcétera.

➤ De las formas de revisión de los procesos de capacitación y adiestramiento. Mecanismo de supervisión, objetivos de la capacitación, del plan y de los programas, de las becas, de los participantes a los cursos, de los instructores, de las constancias de habilidades laborales, de la formulación y aplicación de exámenes, etcétera.

➤ Del libro de actas. Es recomendable llevar un libro que se asienten los principales acuerdo para posteriormente darles seguimiento.

---

<sup>79</sup> MARTINEZ ALVAREZ, J, y J.C. Reza Trocino, *Op. cit.*, p. 14 y sigs.

**e) De los formatos a requisitar para informar a la Secretaría del Trabajo.**

☒ Para dar de alta por primera vez a la Comisión deberá requisitarse el formato DC-1 "Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento". Deberán anexarse los documentos señalados en el punto dos de éste apartado antes mencionado.

☒ Para informar acerca de modificaciones, deberá requisitarse el formato DC-1A "Informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento".

**4.3.2.- Creación del Modelo para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la Empresa**

El sistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos de cualquier empresa, está basado en una serie de fuentes de información y técnicas, que permiten que el proceso de enseñanza-aprendizaje cumpla con su propósito.

Ejemplo de lo anterior, lo constituye los siguientes aspectos:

**1.- El diagnóstico de necesidades:**

Cuya finalidad es el obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador con relación a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.

**2.- El diseño u operación de programas:**

Que son el conjunto de estrategias a seguir, para la satisfacción de objetivos; el diseño de contenidos; la selección de medios y modos para operar los procesos de formación del personal; la priorización de actividades, genéricas para todo el personal de la empresa y específicas para los empleados de un área en particular y que se estiman a corto, mediano y largo plazo; y la asignación de partidas presupuestales, con relación directa a la prioridad y a la necesidad de capacitación.

**3.- El establecimiento de controles administrativos:**

Que son los apoyos logísticos y formularios de control necesarios para su buen funcionamiento.

4.- La formulación y aplicación del modelo de evaluación, para obtener elementos de retroalimentación al sistema y que comprende, por una parte, el obtener parámetros del desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materias y ayudas, del apoyo administrativo, entre otros aspectos. En otro sentido, permite

verificar el aprovechamiento del capacitado en los procesos de instrucción en los cuales se va involucrando y en un tercer aspecto, se obtiene la información que justifica el costo-beneficio de los esfuerzos de capacitación y que se visualiza en el incremento en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador.

Evidentemente que el Sistema de Capacitación procura ser congruente con los objetivos, programas y políticas organizacionales, así como con los preceptos normativos emanados de los cuerpos a las características de relación empleado-empresa.

Como para observarse, El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, es el inicio del proceso de formación de los trabajadores y sobre el cual descansan las etapas posteriores.

Es propósito fundamental del modelo que se realice, el obtener la materia prima que permita diseñar los programas que satisfagan las carencias que se detecten y que coadyuven a mejorar las posibilidades de actuación de los trabajadores en sus puestos de trabajo, a través del incremento en sus conocimientos y habilidades técnico operativas y humanístico-administrativas.

Los objetivos a seguir del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación son:

1.- Está dirigido a detectar necesidades de capacitación operativa, con el propósito de formular soluciones tendientes a satisfacerlas y que conlleve al incremento de las actitudes del trabajador para realizar eficientemente su trabajo; asimismo, se obtendrán indicadores para desarrollar eventos de formación, que atiendan a los requerimientos humanísticos-administrativos inherentes a los distintos puestos.

2.- Debe traer consigo la investigación, las estrategias de la función de Capacitación, de tal manera que pueda hacerse frente, permanentemente, a las demandas de entrenamiento derivadas de los cambios en la estructura institucional, los avances de la tecnología, la movilidad horizontal y vertical del personal y las partidas presupuestales que se vayan asignando.

3.- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo (operativas, técnicas, administrativas y humanísticas), según corresponda, del personal clasificado por puesto, área y región (cuando existan sucursales)

4.- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los eventos detectados.

5.- Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo, sujetos a proporcionar constancias de habilidades laborales.

6.- Estructurar un inventario de habilidades del personal de la Institución.

7.- Contar con un registro permanente y actualizado de necesidades individuales de Capacitación y Adiestramiento.

8.- Actualizar el catálogo de cursos de la institución, e identificar aquellos que requieran diseño y documentación.

9.- Estructurar la información, de tal manera, que permita elaborar el programa de Capacitación que habrá de registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### **4.3.3.- Objetivos de la Capacitación**

Para que la capacitación ocupe su lugar protagónico en el logro de la productividad, esa actividad debe cumplir con los objetivos siguientes:

- ➔ Cumplir con el marco jurídico-laboral
- ➔ Emular lo que hacen otras empresas líderes
- ➔ Cumplir con un pacto sindical (convenio de productividad)
- ➔ Poder sacar provecho de la tecnología instalada
- ➔ Lograr que el desempeño del personal cumpla con normas cuantitativas y cualitativas
- ➔ Lograr el facultamiento del personal y así éste actúe con su propio estímulo e iniciativa frente a los retos de trabajo.

Estas actividades deben ser para todo el personal de la empresa y en forma constante, siempre poniendo atención a nuevas necesidades surgidas de la tecnología cambiante, la gestión actual basada en los lineamientos de la modernización y la población actual de la empresa más el nuevo personal que constantemente se integra.

Si la capacitación debe jugar un papel preponderante en el logro de la productividad, debe entonces gozar de la simpatía y pleno respaldo de la dirección de la empresa. Mostrándose esto en actos positivos, decididos y abiertos tales como:

- ♦♦ Autorización de planes y programas

- ⇒ Reconocimiento a los capacitadores
- ⇒ Presupuesto generoso (que como inversión siempre será menor a lo logrado por la productividad, además que contaría con deducciones fiscales).
- ⇒ Involucramiento en la instrucción
- ⇒ Incentivación a los que se capacitan
- ⇒ Reconocimiento a los que terminan programas establecidos; y otras acciones igualmente que demuestren su involucramiento y compromiso para con la capacitación.

Cierto que actividad no es sinónimo de productividad; para conseguir esto último hace falta talento e ingenio aplicados. La capacitación programada busca desarrollar y orientar la mente humana, por un lado y por el otro las habilidades y motivación del personal.

#### **4.3.4.- Disposiciones Administrativas en Materia de Capacitación y Adiestramiento**

Los fundamentos jurídicos del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, establecidos en el apartado "A" del art. 123 Constitucional y en la Ley Federal del Trabajo, expresan sus características y mecanismos de operación; sin embargo, hay algunas cuestiones administrativas y técnicas que para su completa instrumentación, requieren del desarrollo adicional de lineamientos que coadyuven al logro de sus objetivos.

Además de los fundamentos jurídicos mencionados en el párrafo que antecede, se toma necesario establecer algunas disposiciones que contengan directrices concretas a seguir por las empresas y los agentes capacitadores y que les faciliten sus procesos de capacitación y adiestramiento.

De lo anterior se desprende la necesidad de señalar las disposiciones administrativas que permitan homogeneizar la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas; el diseño, operación y registro de los planes y programas; el registro de las constancias y listas de habilidades laborales; y, el registro y autorización de sistemas generales y agentes capacitadores.

Es decir, una disposición administrativa se convierte en un conjunto de enunciados de carácter normativo que detalla y aclara los aspectos jurídicos contenidos en la Ley Federal del Trabajo, propone procedimientos administrativos

para facilitar los procesos de presentación y registro de la documentación ante las autoridades laborales correspondientes y, expone aspectos técnico-científicos.

Todo lo anterior tiene como afán el orientar las actividades de capacitación y adiestramiento que deben desarrollarse al interior de las distintas organizaciones, instituciones o empresas de la nación, sujetas al primer aparato del mencionado art. 123.

En resumen, un criterio general detalla aquellos aspectos contenidos en la Ley Federal del Trabajo que por sus características, requieren de un tratamiento especial, establece formas y normas administrativas para agilizar los trámites de recepción, registro y respuesta a la documentación relativa: la constitución, funcionamiento y registro de las comisiones mixtas, la presentación y registro de los planes y programas; formulación, expedición y registro de las constancias de habilidades laborales; autorización y registro de agentes capacitadores; y, registro de sistemas generales. Por último, instaura cuestiones de tipo técnico que permiten homogeneizar el marco teórico de la capacitación a través de la formulación de definiciones y clasificaciones, básicamente.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en distintas fechas ha publicado diferentes criterios que han ido conformando la infraestructura técnico administrativa que el referido Sistema Nacional de Capacitación ha necesitado para irse ajustando a las necesidades cambiantes de tecnología y administrativas del aparato productivo nacional, y evidentemente a las necesidades políticas del gobierno federal en activo. Lo que falta ahora es constituirlo en un reglamento de capacitación y adiestramiento.

#### **4.3.5.- Auditoría a Sistemas de Capacitación**

Al escuchar la palabra auditoría, en algunas personas la primera idea que puede surgir es la de una investigación económica para descubrir fraudes o errores, y se asocia con una actitud intransigente e inquisidora. Ciertamente una auditoría es la verificación sistemática e independiente que permite conocer, por medio de evidencias objetivas, si las actividades y resultados satisfacen las disposiciones y requisitos establecidos y si éstos están implantados de manera eficaz y adecuada para alcanzar los objetivos.

Una auditoría no debe ser confundida con una vigilancia o inspección, cuyo objetivo es el de controlar el proceso o aceptar el producto o servicio. Actualmente

el enfoque ha cambiado debido a que los sistemas administrativos, financieros y comerciales han evolucionado y se han complejizado; lo cual ha propiciado que la función de auditoría vaya teniendo cierta importancia como una herramienta para la dirección y el control dentro de la administración y hasta en el aspecto técnico. Esto ha dado lugar a que la función de auditoría se extendiera a otros terrenos diferentes de aquellos en los que inicialmente se utilizaba.

En la actualidad, la función de auditoría no sólo se aplica en el campo financiero y comercial sino que ha ganado terreno en diferentes aéreas, como la de sistemas, calidad, seguridad, recursos humanos, capacitación, etc.

Mediante este sistema y desarrollo de los criterios podemos asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

Aunque no es obligatorio, el día de hoy se está convirtiendo el aseguramiento de calidad en el lenguaje nacional e internacional: cliente-proveedor bajo la norma ISO 9000. Sería conveniente que las empresas implantaran sus propios medios de auditoría o adoptar los que la STPS propone tal y como es este denominado ISO 9000, del cual podemos observar a grandes rasgos tres fases en el proceso de la auditoría: la preparación, bajo la dirección del líder del grupo; la investigación, que incluye la conducción del auditor en la auditoría, el seguimiento y cierre en donde se revisan y verifican las acciones correctivas implantadas para que esté solucionado el problema básico.

#### **4.4.- Creación de Convenios y Bonos de Productividad**

Organismos como la OIT y otros, además de expertos en economía han descrito los beneficios de lograr mayor productividad en el aparato productivo del sistema económico. Entre los principales argumentos que se presentan como ventajas de

una mayor productividad están el mejorar el rendimiento económico de las empresas, la posibilidad de brindar mejores sueldos a los trabajadores y, en general, mejores niveles de vida para la sociedad.

Los principales recursos empleados para producir son: el capital (en forma de numerario y de bienes de producción), mano de obra, materiales directos e indirectos y la administración. Así el mejoramiento de la productividad se puede lograr mediante estrategias que optimicen el uso de algún recurso o de todos ellos.

Los Bonos de Productividad, son un incentivo económico concertado entre trabajadores y patrón en el convenio de productividad, derivado del rendimiento colectivo de estos trabajadores y pagado únicamente al alcanzarse o rebasarse las metas de producción y calidad fijadas al efecto en dicho convenio.

El establecimiento del pago de un bono por productividad al trabajador, mediante los convenios que se están efectuando entre sindicatos y empresas en el marco del PECE (Pacto para la Estabilidad, Competitividad y el Empleo), es una estrategia para elevar la productividad de la mano de obra, es decir, en la optimización del uso de la fuerza de obra, se debe medir su productividad actual, fijar metas de mejoramiento, implantar un sistema de medición y evaluación periódica del avance en el mejoramiento de la productividad.

Por esa razón este apartado al igual que el anterior de Capacitación y adiestramiento tiene el objetivo de proponer los pasos a dar para que las empresas puedan establecer su Bono de Productividad:

#### **4.4.1.- La Aplicación del ANEPC en cada Empresa**

Las empresas deben estar interesadas en llevar a su práctica cotidiana el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC), a efecto de poder obtener los mejores resultados posibles en su producción, y para lo cual se les recomienda tomen en consideración los puntos que a continuación se precisan:

a) Analizar el texto del Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad y la Calidad, poniendo especial énfasis en los puntos que son fundamentales para la empresa.

b) Elaborar un diagnóstico estructural sobre la situación de la empresa, buscando áreas de oportunidad para mejorar la productividad y la calidad, programas beneficios para los trabajadores y la empresa y fórmulas para medir dicha calidad.

c) Celebrar un acuerdo particular con el sindicato, en que se comprometan ambas partes a elevar el nivel de calidad y productividad.

Sin perjuicio de los esquemas vigentes o de los que pudieran establecerse en el futuro para premiar el desempeño personal (bono individual, el cual es susceptible de aplicarse en aquellas empresas en que lo juzgue conveniente la Comisión Mixta) el Bono de Productividad y Calidad se plantea primordialmente

como un incentivo económico relacionado con el rendimiento colectivo de los trabajadores.

d) Utilizar los diversos medios de comunicación de la empresa para difundir el acuerdo particular, ya que no es posible aplicar un instrumento que no se conoce, señalando de manera especial los beneficios que dicho acuerdo traerá a los trabajadores.

#### **4.4.2.- Convenio y Bono de Productividad. Trámite para su Implantación**

Aquí hablaremos de un trámite administrativo práctico estructurado en lo básico por la Dirección General de Calidad y Productividad (DGCP), y el cual debería de ser por lo menos tomado en cuenta por las empresas, así como para una legislación futura.

Asesoría Técnica. A lo largo de este trámite los trabajadores y patrones podrán acudir ante la dirección antes señalada para recibir gratuitamente asesoría técnica y consultoría, incluida la formación especializada de recursos humanos, entre otros servicios.

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de la DGCP, recomienda que esta comisión asuma las tareas de productividad y calidad. Razones:

No existe base legal expresa que establezca la constitución de la comisión de productividad y calidad.

Por la vinculación entre capacitación y productividad.

Para evitar la conformación de órganos con duplicidad de funciones.

Comisión Mixta, registro. En caso de constituirse expreso una comisión de productividad, no existe trámite para su registro. Existirá legalmente por virtud del acuerdo mismo entre las partes.

Reglamento Interno. Será elaborado por la comisión mixta para su funcionamiento: periodicidad de reuniones, elaboración de convenios, informes y actas, toma de decisiones, duración en el cargo y división del trabajo entre sus miembros, entre otros.

Convenio de Productividad. Elaborado por la comisión mixta con base en su diagnóstico y aprobado por las partes; se deposita ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, federal o local, según el carácter de la empresa (artículo 527 LFT). Al convenio deben anexarse los documentos acreditativos de la personalidad de las

partes. Baste señalar que si los trabajadores no forman parte de una organización sindical se deberá anexar una lista con todos los nombre y formas de los trabajadores.

Obligatoriedad del Depósito. Las autoridades laborales funda la necesidad de que se deposite este convenio en los artículos 33 en relación con el 987 de la Ley Federal del Trabajo, pero es desmentida esta posición, si interpretamos en conjunto ambos preceptos, nos percatamos de que otorgan un derecho y no una obligación a las partes para llevar el convenio ante la Junta.

Artículo 987 (parte conducente): "Cuando trabajadores y patrones lleguen a un convenio o liquidación de un trabajador, fuera de un juicio, podrán concurrir ante las juntas, solicitando su aprobación y ratificación..."

Programas de productividad y calidad. En un plazo de 30 días (o en el que de común acuerdo señalen las partes) contando a partir de la firma del convenio, la comisión mixta elaborará un programa como parte integrante del convenio, y se depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Contenido. El Programa de Mejora como lo designa la DGCP, partiendo de las reglas generales del convenio de productividad, detalla las acciones, indicadores, metas, bases, montos. En una palabra, permite la aplicación práctica, operativa, cotidiana del convenio.

Questiones en que el programa puede hacer énfasis.

- Enriquecimiento de puestos en responsabilidad, técnica, iniciativa y autonomía.
- Comercialización
- Capacitación y adiestramiento
- Seguridad e higiene
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Reducción de desperdicios y defectos en el proceso productivo
- Reducción de tiempos muertos
- Optimización del uso de materias primas, insumos intermedios y energéticos.
- Desarrollo de multihabilidades en los trabajadores.
- Puntualidad y asistencia
- Integridad y eficiencia en el trabajo

- ▶ Reducción de quejas de usuarios
- ▶ Reducción de tiempos en prestación de servicios.
- ▶ Mejoras en la calidad de los servicios.

Grandes Empresas. Serán las que necesiten de elaborar tanto convenio como programa de productividad. Las pequeñas y medianas suelen integrar el programa como parte del convenio, o inclusive omiten éste y simplemente agregan el convenio al clausulado del contrato colectivo.

Flexibilidad y Dinamismo. Son principios fundamentales que guían a los convenios y programas. En consecuencia, aunque tengan carácter permanente o un período determinado de vigencia podrán ser revisados cuantas veces sea necesario por conducto de la comisión mixta.

#### **4.4.3.- Medición de la Productividad**

Medir la productividad es un asunto que no siempre es fácil. Sin embargo teóricamente el problema está casi resuelto, es decir, existen diversos modelos y técnicas empleadas para lograrlo. Es muy común el uso de razones financieras, de medidas de la eficiencia y del desempeño de la empresa. Por tanto, la base para que una empresa establezca un sistema de medición de la productividad son los diversos registros (reportes contables, financieros, de producción, de ventas y cualesquiera otros que la empresa cuente) de sus operaciones cotidianas. Dichos registros por lo general, expresan resultados globales, pero no siempre se infiere directamente de su lectura la contribución de cada uno de ellos mediante su ponderación. Por otra parte, muchos de tales registros muestran a los insumos en unidades heterogéneas (tales como horas-hombre, Kilos, toneladas, litros, etc), por lo que es necesario buscar una unidad que lo haga homogéneos. Consideramos que la unidad que mas fácilmente permite comparar magnitudes cualquier insumo que la empresa utilice tendrá un equivalente monetario.

La comisión mixta realizará el cálculo o medición de la productividad de la empresa durante, por lo menos, dos a tres años inmediatamente anteriores a la fecha de su constitución, como punto de partida para fijar las metas de productividad a futuro.

#### **4.4.4.- Fijación de Metas de Productividad**

Una vez que se conoce la productividad individual de cada factor productivo, será posible que la Comisión Mixta determine metas razonables de mejoramiento,

así como el monto del bono por productividad y un mecanismo de reparto. Para la fijación de metas de productividad se pueden utilizar diversas técnicas estadísticas o modelos matemáticos de programación de la planeación; sin embargo, puede simplificarse el procedimiento de tal forma que sea claro y comprensible tanto para la empresa, como para los trabajadores, el mecanismo de fijación de la meta. Para ello se recomiendan los siguientes pasos:

1.- Calcular la cifra piso o base por cada producto, a partir de la cual se deberá elevar la producción. Esta pueda ser la producción promedio, la cual es simplemente la medida aritmética; para obtenerla se suman las producciones de los últimos tres o cinco periodos y el resultado se divide entre el número de periodos.

2.- Se fija la meta que se debe alcanzar, también por cada producto, expresada en unidades de producción (piezas, docenas, Kilos, toneladas, litros, etc). Esta meta debe fijarse de acuerdo con las condiciones del mercado (demanda, precio, competencia, etc.)

3.- Se especifica el incremento esperado por periodo. Mismo que determinará la repartición del bono y que servirá de base para la programación de la producción.

PRODUCTO	PRODUCCION 1992 (PIEZAS)	PRODUCCION 1993 (PIEZAS)	PRODUCCION 1994 (PIEZAS)	PRODUCCION PROMEDIO ANUAL	PRODUCCION PROMEDIO MENSUAL*	PRODUCCION MENSUAL NETA	INCREMENTO MENSUAL EN PIEZAS
PANTALON PARA DANA	241,000	200,000	160,000	200,000	16,667	20,000	3,333
PANTALON PARA NIÑA	300,000	320,000	280,000	300,000	25,000	30,000	5,000
BLUSA PARA DANA	270,000	260,000	190,000	240,000	20,000	24,000	4,000
BLUSA PARA NIÑA	380,000	295,000	285,000	320,000	26,667	32,000	5,333

Tabla 2. Cálculo de la producción promedio (cifra piso o base), fijación de una meta de producción y el incremento esperado en unidades de producción.

\* Esta cifra será la base a partir de la cual se otorgará el bono de productividad.

#### 4.4.5.- Determinación del Bono de Productividad y su Pago

La fijación del monto del bono será especificado en el convenio firmado por la empresa y sus trabajadores. No recomendaremos aquí ningún porcentaje específico ni periodicidad de pago, dado que dependerán de las características específicas de la empresa y, en última instancia, de la negociación que al respecto haga con sus trabajadores; pero tenemos que recordar la importancia de que el abono resulte económicamente atractivo para motivar al trabajador y que su pago sea cercano en tiempo al logro para no perder fuerza motivacional.

El monto del bono a repartir puede ser proporcional al incremento de la producción, teniendo como base el incremento que se ha fijado como meta. Ejemplo:

Porcentaje de logro	Porcentaje del bono a repartir
1-20%	10%
20.1-40%	25%
40.1-60%	45%
60.1-80%	70%
80.1-100%	100%

Tabla 3. Ejemplo de pago diferencial del bono de productividad.

Tope a los pagos por productividad. Los patrones podrán acordar con los trabajadores un monto total a repartir por concepto de bonos de productividad.

Ejemplo: En el programa de productividad signado por Teléfonos de México y el sindicato de telefonistas se establece como tope a repartir el total del N\$537'420,600.00. Esto por el período del 1º de mayo de 1994 al 30 de abril de 1995.

Bonos. Son independientes respecto al salario. Recuérdese que los bonos sólo vienen a incrementar el salario cuota diaria. El monto de éste no debe ser afectado por virtud del convenio de productividad.

Por lo tanto la remuneración de los trabajadores del país tendrán dos

componentes: el primero primordialmente el concepto actual de salario; y el segundo el bono de productividad.

Bonos de productividad individuales. Independientemente de los bonos de productividad que se otorgan atendiendo a la productividad generada por el colectivo de trabajadores de una empresa y que han sido materia del presente análisis, empresa y sindicato podrán negociar la instrumentación de bonos individuales de productividad y calidad

#### **4.4.6.- Sistema de Evaluación de la Productividad**

Es importante contar con un sistema de evaluación permanente o monitoreo que sirva de retroalimentación para la fijación subsecuente de metas de productividad y solución de problemas u obstáculos al mejoramiento de la misma. Este sistema de monitoreo debe estar permanentemente actualizado con los avances hechos y sugerir las posibilidades de implantar mejoras. La retroalimentación debe servir a ambas partes, patrones y trabajadores, de forma tal que sepan qué está pasando con la productividad y si están elevándola y, de no ser así, porqué.

Además de fijar objetivos de productividad y de formular planes y programas para resolver problemas presentes y/o latentes, el Comité deberá implementarlos y darles seguimiento. Es conveniente que también establezca un sistema de medición de la productividad para observar el mejoramiento de la productividad y difunda la organización los resultados de sus observaciones, así como las recomendaciones que considere convenientes. Lo anterior puede llevarse a cabo sin menoscabo de que, cuando sea necesario, se presentan dichas recomendaciones en forma detallada a los responsables de la falla observada o de cumplir con determinada fase del plan.

Es importante que todo el personal sepa cómo marcha el avance hacia una mayor productividad; esto puede ser motivante y deja ver claramente que la empresa está dispuesta a reconocer su contribución. Además, sirve para detectar fallas y para tomar conciencia de la necesidad de cooperar en su solución. Un mecanismo que los japoneses han empleado exitosamente con este fin, al igual que algunas empresas estadounidenses y de otros países incluyendo el nuestro, es el uso de tableros que estando a la vista de todos señalan cuál es el estado de avances. Presentamos a continuación un modelo sencillo de tablero de indicadores

DEL	DE	DE 1995	AL	DE	DE 1995
<b>DEPARTAMENTO</b>					
<b>PRODUCTO</b>					
<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>META</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>%LOGRO</b>
	<b>PROMEDIO</b>		<b>(UNIDADES)</b>	<b>ALCANZADA</b>	<b>(En relación</b>
	<b>(UNIDADES)</b>			<b>(UNIDADES)</b>	<b>con la meta)</b>
<b>OBSERVACIONES</b>					

#### 4.4.7.- Consideraciones Finales

Naturalmente que elevar la productividad de la empresa mediante el mejor aprovechamiento de la mano de obra no es el único camino, se pueden lograr efectos semejantes mejorando la contribución de otros factores como el tecnológico, el directivo-administrativo, entre otros. Además, si se ha adoptado como base el mejoramiento la estrategia de optimizar el uso de la mano de obra, no implica que la dirección de la empresa no tenga que buscar caminos alternativos, es decir, optimizar el uso de los demás factores productivos.

El proceso de mejoramiento de la productividad es difícil, ya que debe responder a las necesidades de crecimiento de la empresa tomando en cuenta sus condiciones reales, al mismo tiempo debe satisfacer la necesidad que tiene el trabajador de mejores ingresos para elevar su nivel de vida. Tradicionalmente se ha considerado, tanto por patrones como por trabajadores, que los intereses de ambas partes son excluyentes. Sin embargo, la búsqueda del incremento en la productividad puede ser una base para conciliar estos intereses en beneficio de todos. No se trata de que ahora patrones y trabajadores vean por intereses propios, lo que deben hacer es buscar beneficios mutuos: dando cada quien lo que tiene que dar y recibiendo lo que debe recibir.

A pesar de los esfuerzos que se deben realizar, la recompensa de una empresa por elevar su productividad es mayor rentabilidad de sus negocios. Para coronar con éxito estos esfuerzos es conveniente que se cuente con la guía de consultores expertos.

#### 4.4.8.- Modelo de Convenio para Elevar la Productividad y la Calidad

A continuación veremos como se puede estructurar un convenio de

productividad, tomando en cuenta que este podrá ser distinto de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada empresa.

#### CONVENIO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

Los que suscribimos el presente convenio, por una parte la empresa \_\_\_\_\_, por la otra el sindicato \_\_\_\_\_, manifestamos que, reconociendo mutua y reciprocamente la personalidad jurídica de cada parte, comparecemos para todos los efectos legales a que haya lugar, con el fin de celebrar el presente convenio y establecer un Bono de Productividad y Calidad, que se devengará de manera (mensual, trimestral, semestral) a partir de \_\_\_\_\_ de 1995, al tenor de las siguientes.

#### CONSIDERANDOS:

Primera.- El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo hace explícito que "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social"

Segunda.- Ambas partes están de acuerdo en promover la productividad y la calidad; para ello tomarán en cuenta las líneas de acción encomendadas en el Acuerdo para la Elevación de la Productividad y Calidad.

Tercera.- En virtud de lo anterior, los representantes de la empresa y el sindicato convienen en la necesidad de instrumentar un Bono que estimule y retribuya la productividad y la calidad grupal. Este bono no excluye la posibilidad de que, si así se juzga conveniente, se instrumenten también bonos individuales y otros incentivos relacionados con el incremento de la productividad y la calidad.

El Bono de Productividad y Calidad operará con base a las siguientes:

#### CLAUSULAS:

Primera.- Con el fin de apoyar la competitividad de la empresa mediante aumentos en su productividad y calidad, y con ello mejorar las condiciones económicas de las partes firmantes, se integrará una Comisión Mixta de Productividad y Calidad. La Comisión quedará integrada por el mismo número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Segunda.- Ambas partes convienen en realizar un diagnóstico estructural, por medio de la Comisión Mixta la cual será responsable de elaborar, en un plazo no mayor de 30 días contados a partir de la firma del presente Convenio, un programa de productividad y calidad con énfasis en los recursos humanos, promoviendo las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, el

ambiente laboral sano y el sentido de participación del trabajador.

Desarrollando los siguientes elementos: \_\_\_\_\_ e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio.

Tercera.- Las atribuciones de la Comisión Mixta serán las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento del presente Convenio
- b) Determinar los criterios para la medición de la productividad y la calidad
- c) Establecer los grupos de trabajo encargados de medir de manera regular y periódica (mensual, trimestral, etc) la productividad y la calidad.

d) Conocer y resolver sobre cualquier modificación respecto al esquema del Bono de Productividad y calidad establecido en el presente Convenio; a la medición y seguimiento de la productividad; y a la determinación y forma de pago de los incentivos.

Cuarta.- La Comisión Mixta elaborará un reglamento interno que especifique su forma de operación: periodicidad de reuniones, elaboración de convenios, informes y actas, toma de decisiones, etcétera.

Quinta.- Las partes firmantes se comprometen a establecer políticas de capacitación a todos los niveles, programas de readiestramiento de la mano de obra y programas de inducción al puesto.

Sexta.- Con el objeto de abatir sustancialmente los índices de riesgo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene en la empresa, se elaborará un programa, con apoyo de los representantes de las comisiones mixtas de capacitación y de seguridad e higiene en el trabajo.

### **Bono de Productividad y Calidad**

Séptima.- Se entiende por Bono de Productividad y Calidad el incentivo económico orientado a favorecer el esfuerzo de los trabajadores hacia un aumento de la productividad y el cuidado de los recursos y bienes de la empresa, es decir al incremento del producto por hombre empleado sin detrimento de la calidad.

Octava.- Ambas partes acuerdan que los beneficios serán compatibles con el esfuerzo individual y de grupo; para ello se especifican las siguientes metas: A) Individuales: \_\_\_\_\_ B) De grupo: \_\_\_\_\_ que de obtenerse, generarán el derecho de los trabajadores a recibir las siguientes remuneraciones: \_\_\_\_\_

Novena: Ambas partes acuerdan que los sistemas de medición y evaluación son los siguientes: \_\_\_\_\_, siendo las medidas correctivas para beneficio de la productividad y la calidad las siguientes: \_\_\_\_\_

Décima. Las partes se comprometen a darle difusión al Acuerdo a todos los niveles de la organización, para favorecer su cumplimiento.

Décima Primera. Cualquier aspecto que no se encuentre contemplado en este Acuerdo, será resuelto de común acuerdo por las partes.

Décima Segunda. El presente acuerdo se celebra en la ciudad de \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

del año de 19\_\_\_. Firmándose por duplicado, quedando un tanto para cada una de las partes.

Por la empresa

Por el Sindicato

#### 4.5.- Reformas Sugeridas

Las reformas que se sugieren a continuación están encaminadas a tener una aplicación, no deben buscar la satisfacción de intereses personales y deben aplicarse al caso concreto, es decir, su aplicación debe ser práctica.

En primer término, un factor que influye determinadamente en la vida de los trabajadores es el relativo a los salarios. En la actualidad representan un grave problema laboral, toda vez que los salarios mínimos día con día van mermando el poder adquisitivo de los trabajadores.

Por ello es necesario que al trabajador se le pague en relación directa con la riqueza que produzca. Y establecer la implantación de una fórmula para obtener en favor de los trabajadores un auténtico salario remunerador, relacionado con los niveles de productividad, calidad y eficacia en el desempeño de sus labores.

De todos los elementos que intervienen en la producción, el más importante es la mano de obra. Situación por la cual no se justifica, desde ningún punto de vista, que el obrero, siendo el que más pone de su parte en la elaboración de los satisfactores, sea el que menos se beneficie, por lo menos, así lo demuestra la realidad mundial. Si fuera justo el sistema de distribución de la riqueza que se crea, no habría tanta diferencia entre los que invierten un capital y lo que invierten su fuerza de trabajo.

La Ley Laboral debe, en todo caso, garantizar una correcta forma de retribución del esfuerzo desarrollado, esto es, que todos se beneficien en la medida de su esfuerzo y del resultado de éste.

Sería muy benefico y alentador la creación de una Institución que fomente la Garantía Salarial de los trabajadores, en los casos en que las empresas no puedan cubrir el pago correspondiente a la condena resuelta en el laudo, por encontrarse en situación de insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o concurso.

Esta institución se podría financiar de cotizaciones de las empresas tanto públicas como privadas, cantidades obtenidas por subrogación, renta o frutos de su patrimonio o del patrimonio del Estado, venta de publicaciones, consignaciones o transferencias que puedan fijarse en los presupuestos generales del Estado. De esta manera el trabajador tiene asegurado 100% su salario, indemnización y demás prestaciones que le reconozca la autoridad en juicio.

En cuanto a la capacitación y adiestramiento previstos en la actual Ley Federal del Trabajo, no contempla la revolución tecnológica a la que está sujeta el trabajador, situación por la cual, es necesario contemplar el derecho a la capacitación y adiestramiento no sólo en el trabajo actual si no en el nuevo puesto, sino también en las nuevas tecnologías conocidas y aplicables en el ámbito laboral de que se traten, distinguiendo de manera precisa, las categorías de lo que es adiestramiento y de qué es capacitación que nuestra Ley Laboral no contempla. Además de que se de mayor rigor a este concepto, ya que de ello depende la productividad y la calidad.

Al cumplir el patrón con la obligación de capacitar a sus trabajadores, a éstos ahora corresponde cumplir con esta capacitación, siempre que les interese conservar su empleo.

La productividad en el trabajo es un punto clave que debe reglamentarse en la nueva Legislación Laboral, de ahí, que se proponga que dentro de la Ley Laboral se establezca una fórmula de premios y estímulos al trabajo productivo que vaya más allá de lo que podría considerarse el simplemente cumplir con la obligación contratada, así como una serie de sanciones para los que no desarrollen dicho esfuerzo y que ni siquiera alcancen el nivel productivo normal, complementado con una serie de obligaciones a cargo de los patrones de reconocer y estimular tales esfuerzos.

Es necesario encontrar la fórmula que permita identificar al trabajador productivo, que se esmera en su propio beneficio y superación, para estimular su trabajo e impulsar su desarrollo económico y social, pues es a nivel colectivo como dicha actitud y conciencia de la clase trabajadora provocará un impulso definitivo a la economía nacional en beneficio de todos. Y esto puede realizarse si se implanta en cada empresa el modelo para diagnosticar necesidades de capacitación así como posteriormente instalar la auditoría a la misma.

La Ley Laboral vigente, atiende a la principal infraestructura industrial de nuestro país a la micro, pequeña y mediana industria, pero a la vez, propicia un freno a su desarrollo. A la gran industria, le propicia un factor favorable para marcar o limitar el desarrollo de sus obreros; esto en razón de que la legislación laboral previene mínimos sociales.

Luego entonces, nuestra legislación laboral, debe contener normas que sean coadyuvantes principalmente para que los obreros mexicanos aseguren que con la prestación de su trabajo tendrán una vida más decorosa y digna.

En materia de derecho laboral colectivo consideramos que deben desaparecer las cláusulas de exclusión, de ingreso y separación. Frenan los principios básicos de una adecuada selección de personal, y son contrarios a la libertad de elegir un empleo.

La amplia y soberana potestad del sindicato de someter al arbitraje el conflicto es un auténtico capricho que es contraria al desarrollo económico y pone en peligro su existencia.

Debe desaparecer el artículo 450 de la Ley Federal del Trabajo las fracciones V y VI que se refieren a la participación de utilidades y a las llamadas "Huelgas por Solidaridad", ya que estas últimas son simplemente un absurdo contra la producción y el desarrollo. Y proponemos que en el primero de los casos, resultaría más saludable imponer normas de mayor rigor para el caso de una evasión en la obligación patronal, y no suspender la producción por una causa que no afecta en forma permanente y periódica el salario.

Así también proponemos la derogación de los artículos comentados en el capítulo anterior que impiden el desarrollo de la productividad.

De esta manera concluimos que sin duda alguna "dos cabezas piensan mejor que una", y un conjunto de ellas piensan mucho mejor, por esa razón es importante que tanto el Estado como Empresa lleguen a una fase de entendimiento y de ayuda mutua, se dice también que la "unión hace la fuerza", y unirse para bien es lo que deberían de hacer estas dos entidades importantes en todo desarrollo económico y social de un país.

En otras palabras, y como lo señala Héctor Infante Meléndez, "todos los países requieren de una implantación de planes que contengan acciones congruentes dirigidas a eliminar o reducir el desperdicio de los factores humanos

y materiales, y que garanticen la viabilidad del desarrollo, con base en una mayor productividad. Cualquier acción que se haga con relación a la productividad debe perseguir, además, transformaciones sustanciales en toda la estructura productiva, debido a que la existencia de grandes desequilibrios en la planta productiva, se ha convertido en uno de los principales obstáculos para generalizar un proceso de desarrollo uniforme y permanente<sup>80</sup>.

La realización de esta tarea requiere que el Estado como rector de la economía y representante de la sociedad, supere el papel de simple espectador de los fenómenos económicos y sociales y se convierta en un auténtico factor de cambio.

No obstante, una estrategia congruente de productividad debe ser el resultado de la concertación de acciones entre los sectores público, social y privado, con objeto de lograr resultados positivos en un período razonable.

Una sociedad sólo logrará su desarrollo con altos índices de productividad cuando sea capaz de integrar en su seno el elemento más dinámico del mismo, que no es otro que el factor humano. En tal virtud, un país alcanza el pleno desarrollo cuando es capaz de lograr la formación de sus propios recursos y de generar su tecnología, de acuerdo con sus deseos, necesidades y objetivos particulares, mediante una educación y capacitación adecuadas.

Sin una adecuada educación y capacitación, sería casi imposible utilizar la tecnología del exterior y mucho menos crear la nuestra, de tal suerte que la capacitación es un elemento más de la productividad. Situación por la cual se hace necesario la creación de una legislación laboral que además de promover la capacitación, desarrolle por medio de ésta, nuevos incentivos a los trabajadores.

Las personas que integren la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual también puede velar por la productividad según la decisión de la empresa, deben tener un auténtico espíritu de servicio y de cooperación para ayudar a sus compañeros de trabajo y a la empresa para la cual prestan sus servicios y no utilizar como un foro de "grilla" interna.

Las funciones de la Comisión deben centrarse en la mejoría de los procesos de capacitación así como de la óptima productividad.

---

<sup>80</sup>INFANTE MELENDEZ, Héctor, Productividad y Desarrollo, Revista Mexicana del Trabajo, 8ª época, T. IV, N°1 enero-marzo 1981, México, p 85.

Las formalidades de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social son fáciles de satisfacer, basta con acercarse a la Dirección General de Capacitación y productividad, dependiente de la misma Secretaría del Estado, a las delegaciones federales de trabajo, a los comités nacionales instalados, a las autoridades locales, a las cámaras de empresa o a las principales asociaciones sindicales para recibir la asesoría necesaria para su integración, registro y funcionamiento. Solo es cuestión que el empresario se acerque a estas organizaciones y acepte la ayuda para mejorar su empresa.

# CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Es necesario proporcionar los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de las funciones, capacitar al personal, apoyar la preparación académica, orientar a los trabajadores sobre los conceptos de productividad e interesarlos en participar en el desarrollo de los planes de productividad de su centro de trabajo, creándoles conciencia de la importancia de su labor; utilizando los medios de información correspondientes, es decir, procurar que los trabajadores se enteren y participen en la labor que busca la productividad y sobre todo darles a conocer lo obtenido en cuanto a metas de productividad, ya sea a nivel de empresa, centro de trabajo o departamento. Lo cual redundará también en la satisfacción de los factores de vida mínimos aceptables, tales como casa, vestido y alimentación. Para la administración de los criterios generales es prudente no soslayar el principio de flexibilidad de todo sistema que se administre efectivamente y no como instrumentos impositivos de sanción, o de entorpecimiento de trámites.

**SEGUNDA.** Para elevar los niveles de productividad, es necesario que tanto el Gobierno, así como los patrones y trabajadores, actúen de manera conjunta y para lograrlo, es necesario que las leyes laborales sean más precisas, debiéndose cumplir y ser de aplicación práctica. De igual forma es necesario que ciertos elementos tales como: la economía, el medio, la sociedad, los valores espirituales y las leyes, intervengan al mismo tiempo.

**TERCERA.** Todos los países, requieren de una implantación de planes que contengan acciones congruentes, dirigidas a eliminar o reducir el desperdicio de los factores humanos y materiales que garanticen la viabilidad del progreso mediante leyes y reglamento que permitan el desarrollo del país. Asimismo, los acuerdos de productividad que necesariamente deben establecerse en cada centro de trabajo, se hacen una condición indispensable el que las organizaciones sindicales se adentren en aspectos técnicos económicos, fiscales y financieras, necesarias no sólo para mantener lo ya logrado sino para fortalecer y mejorar en todos los ordenes al trabajador y su familia.

**CUARTA.** Una sociedad sólo logrará su desarrollo con altos índices de productividad cuando sea capaz de integrar en su seno al elemento más dinámico y que no es otro que el factor humano.

**QUINTA.** Es necesario que los directivos también se capaciten por ejemplo en conocer nuevos métodos de producción, cómo llegar a una mejor productividad y calidad etc., y así paralelamente obtengan los conocimientos necesarios a fin de que puedan darse cuenta de los esfuerzos que están llevando a cabo sus subordinados y así poder incentivarlos y motivarlos.

**SEXTA.** Con frecuencia los problemas de ineficiencia y mala calidad son diagnósticos de falta de motivación del personal, sin embargo, es imposible pedirle a un trabajador que esté motivado cuando en su lugar de trabajo se encuentra con equipos en mal estado, con falta de elementos necesarios para trabajar, en general, con una improvisación de los diversos componentes del trabajo; ciertamente estos problemas existen en cualquier organización y en ocasiones llega a ser imposible eliminarlos, aunado lo anterior al comportamiento del trabajador que actúa de acuerdo al trato con sus compañeros, pero es necesario que todas las personas que se encuentran dentro de una organización esten convencidos que su participación en la misma es de gran utilidad. Así también lo que al aspecto humano se refiere, lo que el trabajador requiere es recibir un trato de mayor amistad y cercanía.

**SEPTIMA.** En lo que a tecnología se refiere, en México se abusa demasiado de la misma, ya que al correrlos por encima de su capacidad de producción y sobre todo al no tener personal que conozca adecuadamente su funcionamiento, es decir, que no esté debidamente capacitado, origina que las máquinas duren menos ya que tampoco les dan mantenimiento, y ocasionan accidentes de trabajo y por lo tanto perjudica a la productividad, todo lo cual se aleja de los objetivos perseguidos por la Ley Federal del Trabajo.

**OCTAVA.** Consideramos que no todo está perdido, podemos dar batalla para tratar de recuperar un México auténtico y digno. Ya que contamos con que nuestra mano de obra es de la mejor por el ingenio y la dedicación que le ponen sus

trabajadores. Si nuestros obreros cuentan con una buena capacitación y un buen adiestramiento, no debemos tener miedo al reto que representa la entrada, ya a la vista, del nuevo milenio. Debemos de buscar soluciones que mejoren la competitividad tecnológica y los niveles salariales del trabajador mexicano y que permitan evitar que sus homólogos se vean afectados por esa posible fuga de empleos hacia E.U.A. principalmente. Soluciones de los gremios políticos y empresariales, y también soluciones del gremio laboral a nivel internacional. Soluciones del gremio laboral que en buena medida, olvidando fronteras, deben fincarse en la cooperación, en la armonización de intereses, acciones y beneficios, dentro del gremio laboral Mexicano-Norteamericano-Canadiense.

# BIBLIOGRAFIA

ALCALA ZAMORA, L., y G. Cabanellas, Tratado de Política Laboral y Social, T.I,II, Heliasta, Argentina, 1972.

BARASSI LUDOVICO, Tratado de Derecho del Trabajo, TII, Alfa, Argentina 1953.

CABANELLAS, Guillermo, Compendio de Derecho Laboral, T.I., Bibliografía Omeba, Argentina, 1968.

CALDERON ARROYO, JOSE, Capacitación y Empleo en México, CABAZOS et al, La economía Mexicana, Evolución y perspectiva, Diana/IEPES, México 1989.

DE LA CUEVA, Mario, El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, T.I, Porrúa, 1984.

DE BUEN LOZANO, Néstor, Derecho del Trabajo, TII, Porrúa, México, 1974.

DE FERRARI, Francisco, Derecho del Trabajo, V. IV., segunda edición, Depálma, Argentina, 1971.

DE POZZO JUAN, Manual Técnico Práctivo de Derecho del Trabajo, Parte General, Derecho Provado del Trabajo, Ediar, 2 edición, Argentina 1967.

EVERETE, Adam Jr., et al, James C. Herhaver y William A. Ruch, Productividad y Calidad, Trillas, México, 1985.

GERRIGUEZ, Joaquin, La Empresa, s.p.i.

KENDRICH JOHN, W, Productividad, Costos y Precios y Medidas, en Salarios, Precios, Utilidades. Nueva York, 1959.

MARK JERONOME, A., El Significado de la Medida de la Productividad, Nueva York, 1975.

MUÑOZ R, Roberto, Derecho del Trabajo, T.II, Porrúa, México, 1983.

NAJARRO PONCE, Oscar, El Derecho Laboral en Iberoamerica, Trillas, México, 1991.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, 1989 (Salinas) 1989-1994, Secretaría de Programación y Presupuesto, México.

SALCIDO VILLAREAL, Ernesto, Manual para Cuantificar Contratos Colectivos y Bonos de Productividad y Calidad, México, 1994.

S.T.P.S., Manual de Derecho del Trabajo, S.T.P.S., México 1978.

Varios, Tratado de Derecho del Trabajo, T. 1,3 y 4, Astrea, Argentina, 1983.

## LEGISLACION

CONSTITUCION POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Porrúa, México, 1995.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Comentada, Climent Beltran, Esfinge, México, 1995.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Comentada, Trueba Urbina, Alberto, J, Trueba Barrera, Porrúa, 1990.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION de las siguientes fechas:  
9 de enero de 1978                      30 de diciembre de 1983  
10 de agosto de 1984                    10 de septiembre de 1985  
30 de noviembre de 1989.

## HEMEROGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando y Victor Heredia Espinosa, Tercera investigación sobre el estado de la capacitación en 258 organizaciones y 50 instituciones capacitadores del D.F., zona metropolitana y Entidades Federativas, Asesoría y Administración Aplicadas, S.A., México, junio de 1986.

BELSASSO, Guido, La Productividad del Trabajo, 8ª Epoca, T. IV., No. 1, enero-marzo, México, 1981.

CASTORENA J. Jesús, La integración social del trabajador Mexicano, Revista Mexicana del Trabajo, 62ª edición, Julio-agosto, 1963.

CORNEJO y ROSADO, Miguel Angel, Excelencia directiva para lograr la Productividad, Grad, México, 1989.

DE LA SIERRA CASPINERA, Gerardo, Hacia un sistema Nacional de Formación Humana, Ponencia para la reunión nacional, México, 1975.

Entrevista Publicada en la Gaceta de Capacitación, Publicación Bimestral de la Asociación Mexicana de capacitación del personal, A.C. No.3 noviembre-diciembre, México, 1992.

FIGUEROLA, José, Concepto Jurídico de la Productividad, Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Año VIII, No. 36, diciembre 1953, Argentina.

FUNDAMECA, México: Fundameca, A.C., Folleto de Presentación, 1988.

Gobierno Federal, Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, México, La Jornada, 4 de octubre de 1993.

INFANTE MELENDEZ, Héctor, Productividad y Desarrollo, Revista Mexicana del Trabajo, 8ª época, T. IV, N°1, enero-marzo, México, 1981.

MARTINEZ ALVAREZ, Jesús y J.C. REZA TROCINO, Glosario de Términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento, editorial Popular de los Trabajadores, México, 1980.

MENENDEZ PIDAL, Juan, Derecho Social Español, Revista del Derecho Privado, España, 1952.

Necesidades de Capacitación, INET, México, 1979.

Oficina Internacional del Trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo, tercera edición, (revisada), México, 1989.

REZA TROCINO, J. Carlos, Hacia un Concepto Integral de Formación profesional. En pedagogía para el Adiestramiento. Servicio Nacional, ARMOP, V. X, No. 39, abril-junio, México, 1980.

S.T.P.S., Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (7 de mayo de 1993), México, STPS, 1992.

S.T.P.S., CIMO, Capacitación, un paso hacia la Productividad, Tríptico.

S.T.P.S., Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1990-1994, México, S.T.P.S. 1991.

Sin Autor, Para Japón, el sol no se oculta, En expansión, V. XVIII, No. 439, abril 1986, México.

Sin Autor, Tecnología: La Torre de Marfil se pone en venta, en expansión,

No. 439, abril, México, 1986.

TARIN G, CARLOS, Calidad Total, Revista Recursos Humanos, IMEF, año XVII, No. 8. agosto 1989.

VAN DUSEN WISHARD WILLIAM, La Economía del siglo XX En expansión, V.XX, No.500, séptiembre, 1988.