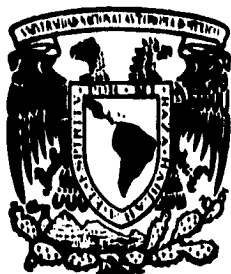


222  
25



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**HACIA LA PRODUCTIVIDAD POR LA  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN DERECHO**

**P R E S E N T A**

**HECTOR GONZALEZ GRAF**



México, D. F.

1996



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# **HACIA LA PRODUCTIVIDAD POR LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**A mi padre y amigo, Lic. Héctor González  
Larrazolo, con profundo agradecimiento  
por su cariño y directriz.**

**A mi madre, Irene E. Graf, con cariño  
por su comprensión y respaldo incondicional.**

**A Luisa, quien con su cariño, dedicación  
y apoyo impulsa mi tránsito por la vida.**

**A Héctor y Pamela, alegría de mi vida.**

**A mis hermanos, Lorena y Manuel, cómplices  
de infancia, por su paciencia, cariño y  
solidaridad en todo momento.**

**Al Lic. Arturo Pueblita Pelisio con respeto  
y agradecimiento por su asistencia en la  
elaboración de este trabajo.**

**Al Lic. Roberto Muñoz Ramón, con especial  
agradecimiento por sus valiosos comentarios.**

**A todos aquellos que han contribuido en mi  
formación como persona.**

## HACIA LA PRODUCTIVIDAD POR LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I

#### ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1.- El contrato de Aprendizaje.....	5
1.1 Concepto.....	5
1.2 Reseña histórica.....	6
1.3 Naturaleza jurídica.....	7
1.4 Normatividad en la legislación mexicana.....	8
2.- Nacimiento y evolución legislativa de la capacitación y adiestramiento.....	10
2.1 Epoca precolombina.....	10
2.2 Epoca colonial.....	10
2.3 México independiente:.....	13
2.3.1 Ley del Trabajo del Estado de Veracruz.....	13
2.3.2 Declaración de Derechos de 1917.....	15
2.3.3 Constitución Política de 1917.....	15
2.3.4 Legislación de los estados.....	19
2.3.5 Ley Federal del Trabajo de 1931.....	19
2.3.6 Ley Federal del Trabajo de 1970.....	19
2.3.7 Reforma de 1977 a la Constitución.....	20
2.3.7 Reforma de 1978 a la Ley Federal del Trabajo.....	21

## CAPITULO II

<b>CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....</b>	<b>26</b>
<b>1.- Concepto.....</b>	<b>28</b>
<b>2.- Fines.....</b>	<b>31</b>
<b>3.- Contrato individual de trabajo y la capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>34</b>
<b>4.- Contrato colectivo de trabajo y la capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>38</b>
<b>5.- Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Representación de las comisiones.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Reglamento Interior de las comisiones.....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 Funciones de las comisiones mixtas.....</b>	<b>43</b>
<b>6.-Sujetos de la capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>44</b>
<b>6.1 Patrones obligados.....</b>	<b>44</b>
<b>6.2 Obligaciones de los patrones.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3 Trabajadores a quienes debe capacitarse.....</b>	<b>46</b>
<b>6.4 Obligaciones de los trabajadores.....</b>	<b>47</b>
<b>7.- Convenios, planes y programas de capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>49</b>
<b>7.1 Convenio de los planes y programas.....</b>	<b>50</b>
<b>7.2 Sujetos que deben celebrarlo.....</b>	<b>50</b>
<b>7.3 Materia de los planes y programas.....</b>	<b>51</b>
<b>7.4 Aprobación de los convenios.....</b>	<b>53</b>
<b>7.5 Capacitadores, tiempo y lugar de impartición.....</b>	<b>54</b>
<b>7.6 Constancia de habilidades.....</b>	<b>57</b>
<b>8.-Antigüedad, capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>59</b>
<b>8.1 Concepto de antigüedad.....</b>	<b>59</b>
<b>8.2 Cómputo de la antigüedad.....</b>	<b>60</b>
<b>8.3 Derechos derivados de la antigüedad.....</b>	<b>61</b>

## CAPITULO III

<b>PRODUCTIVIDAD.....</b>	<b>65</b>
<b>1.- Conceptos.....</b>	<b>67</b>
<b>1.1 Productividad.....</b>	<b>67</b>
<b>1.2 Elementos de la productividad.....</b>	<b>69</b>
1.2.1 Mano de obra.....	70
1.2.2 Capital.....	70
1.2.3 Productividad total de los factores.....	70
<b>1.3 Factores de la productividad.....</b>	<b>71</b>
<b>2.- La productividad en México.....</b>	<b>73</b>
2.1 Antecedentes.....	73
2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.....	75
2.3 El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad....	79
2.4 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.....	84
2.5 El Consejo Mexicano de la productividad y competitividad.....	86
<b>3.- Análisis y medición de la productividad.....</b>	<b>89</b>
3.1 Evaluación de la productividad en el nivel macroeconómico.....	89
3.2 Análisis de la productividad en la empresa.....	91
3.3 Técnicas y sistemas de medición.....	93
<b>4.- Comisiones mixtas de productividad.....</b>	<b>103</b>
4.1 Fin de la comisión mixta de productividad.....	103
4.2 Representación de las comisiones mixtas de productividad.....	104
4.3 Funciones de las comisiones mixtas de productividad.....	105



<b>5.- Retribución de la productividad.....</b>	<b>107</b>
<b>5.1 Salarios y productividad.....</b>	<b>107</b>
<b>5.2 Convenios.....</b>	<b>108</b>
<b>5.3 Determinación, cálculo y retribución de incentivos por productividad.....</b>	<b>114</b>

#### **CAPITULO IV**

<b>PRODUCTIVIDAD, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....</b>	<b>118</b>
<b>1.- Educación y Productividad.....</b>	<b>120</b>
<b>2.- Factores productivos en la capacitación y adiestramiento.....</b>	<b>123</b>
<b>2.1 Entrenamiento.....</b>	<b>123</b>
<b>2.2 Innovación.....</b>	<b>127</b>
<b>3.- Estrategia integral de capacitación y productividad en las empresas.....</b>	<b>132</b>
<b>3.1 Entorno macroeconómico y social propicio para la productividad.....</b>	<b>134</b>
<b>3.2 Sujetos de la capacitación y adiestramiento y la productividad en la empresa.</b>	<b>136</b>
<b>3.2.1 El Estado.....</b>	<b>137</b>
<b>3.2.2 La empresa.....</b>	<b>138</b>
<b>3.2.3 Los sindicatos y sus trabajadores.....</b>	<b>139</b>
<b>3.3 La productividad, capacitación y adiestramiento: sus implicaciones económicas y sociales.....</b>	<b>141</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>144</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>150</b>

## **INTRODUCCION**

**La capacitación y adiestramiento de los trabajadores es, en el derecho mexicano del trabajo, una obligación de los patrones; según se estipula en la fracción XIII del artículo 123 de nuestra Constitución y reglamentado en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.**

**La competitividad del entorno económico a nivel mundial, ha requerido para la subsistencia y éxito de las empresas mayor productividad. En México, aún cuando existe un Plan Nacional de Capacitación y Productividad, ratificado con la celebración del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad por los sectores obrero, campesino, empresarial y por el Gobierno Federal, no ha trascendido el requerimiento de una mayor productividad en la actividad económica del país.**

**Debido a que el tema que nos atañe tiene implicaciones jurídicas, económicas, políticas y sociales, hemos considerado importante hacer la sistematización y análisis de los antecedentes históricos y jurídicos, así como del derecho vigente en relación a la capacitación y adiestramiento como base de la productividad. Así, el presente documento ha sido estructurado en cuatro segmentos:**

**En el primer capítulo, examinaremos la institución del aprendizaje como un antecedente de la capacitación y adiestramiento: origen, evolución histórica, naturaleza jurídica y alcances normativos de éste en nuestro derecho positivo a partir de su evolución legislativa.**

**En el segundo apartado, estudiaremos el concepto y los fines de la capacitación y adiestramiento; el régimen vigente en el Derecho Mexicano del Trabajo y su obligatoriedad respecto de los sujetos partícipes en dicha actividad. Destacaremos, además, el proceso inherente a la elaboración de los planes y programas diseñados al efecto, sus materias y las constancias de habilidades que acrediten las capacidades de los trabajadores.**

**Por lo que respecta al tercer capítulo, intentaremos conceptualizar la productividad en nuestro entorno actual. Acudiremos a sus orígenes, referiremos su trayectoria y evaluaremos los efectos de los lineamientos dictados por el Gobierno Federal al respecto. Igualmente haremos mención de los diversos métodos de medición relativos a la productividad, sus ámbitos de aplicación y los incentivos consecuentes atendiendo la naturaleza de su retribución.**

**Finalmente, procuraremos relacionar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores con la productividad dentro de un contexto que facilite la actividad educativa de los trabajadores y que redunde en el eficiente uso de los recursos humanos, naturales y materiales.**

**CAPITULO I**

**ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y**

**ADIESTRAMIENTO**

## **SUMARIO**

### **1.- El contrato de Aprendizaje**

- 1.1 Concepto**
- 1.2 Reseña histórica**
- 1.3 Naturaleza jurídica**
- 1.4 Normatividad en la legislación mexicana**

### **2.- Nacimiento y Evolución Legislativa de la Capacitación y Adiestramiento**

- 2.1 Epoca precolombina**
- 2.2 Epoca colonial**
- 2.3 México independiente:**
  - 2.3.1 Ley del Trabajo del Estado de Veracruz**
  - 2.3.2 Declaración de Derechos de 1917**
  - 2.3.3 Constitución Política de 1917**
  - 2.3.4 Legislación de los Estados**
  - 2.3.5 Ley de 1931**
  - 2.3.6 Ley Federal del Trabajo de 1970**
  - 2.3.7 Reforma de 1977 a la Constitución Política**
  - 2.3.7 Reforma de 1978 a la Ley**

## **1.- El Contrato de aprendizaje**

**El contrato de aprendizaje fue y es, una vía de capacitar y adiestrar al trabajador. Durante el corporativismo, el aprendizaje fue una institución fundamental en la vida económica de las poblaciones, ya que mediante ésta, se transmitían los secretos de los distintos oficios o manualidades.**

### **1.1 Concepto**

**El contrato de aprendizaje de un oficio lo definimos, siguiendo el artículo 1o. del libro I del Código de Trabajo de Francia, como "aquél en el cual un empresario o un artesano se obliga a dar o hacer una formación profesional metódica y concreta a otra persona, que se obliga a cambio, a trabajar para él en condiciones y tiempos convenidos".<sup>1</sup>**

**Por su parte la ley española del 17 de julio de 1911, describía el aprendizaje como "aquél en el que el patrono se obliga a enseñar prácticamente por sí o por otro un oficio**

---

<sup>1</sup> Devali Mario. Tratado de Derecho del Trabajo, t. II Ed. La Ley. 1972. 2a. Ed., Buenos Aires, Argentina p. 441

determinado, a la vez que utiliza el trabajo del que aprende, mediando o no remuneración, por un tiempo determinado.”

Para MARIO DEVEALI, el aprendizaje es “la adquisición por medio del estudio, imitación u observación, de los conocimientos fundamentales del mismo para poder desempeñarlo posteriormente con acierto.”<sup>2</sup>

## 1.2 Reseña histórica

El contrato de aprendizaje se significa por ser una figura presente a lo largo de la historia; algunos autores lo consideran como una supervivencia del régimen corporativo, otros, como BRUN, GALLAND y DE FERRARI, aseguran que éste ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas:

La primera, anterior a la Revolución Industrial, coincide con el corporativismo, en la cual los propios miembros de los gremios regulaban el ingreso y la formación de los aprendices. Esta etapa se caracteriza por la preparación manual de los aprendices de los diversos productos.

---

<sup>2</sup> *Idem*, p.439

La segunda, que coincide con el auge del liberalismo y la supresión de los gremios, destaca por la libertad de las partes para convenir el contenido de dicho contrato. Esta libertad propició el debilitamiento del aprendizaje ya que tanto patronos como maestros preferían contratar y conservar al personal que tenía preparación para el desempeño de su actividad laboral. Durante este periodo se da la automatización de los procesos productivos.

La tercera, y última etapa, en donde la intervención estatal, aunada con el creciente interés por parte de la iniciativa privada en la calidad y rentabilidad de la producción, ha reforzado la existencia y desarrollo del aprendizaje. En algunos países, como Francia, por ejemplo, se ha determinado inclusive el "Impuesto al Aprendizaje", gravamen que se cobra con el fin de dar impulso a los centros de capacitación en aquel país.

### 1.3 Naturaleza jurídica

Se afirma que contrato de aprendizaje es una especie del contrato de trabajo, porque concurren en él los dos elementos del contrato de trabajo: prestación personal de servicios y subordinación. Esta teoría, de tipo realista, la describe el maestro DE LA CUEVA: " el contrato de aprendizaje es en el que una persona subordina su fuerza de trabajo a los fines de la otra; es un contrato de trabajo y la razón es manifiesta pues se reúnen los caracteres esenciales de ese contrato; de un lado el elemento subordinación y por otro el patrono obtiene un servicio como



factor de producción; de ahí que el aprendiz se encuentra en las mismas condiciones de los demás trabajadores."<sup>3</sup>

Aún cuando dicha afirmación es cierta, resulta incompleta porque olvida, como señala DE FERRARI que " el contrato de aprendizaje da lugar en nuestros días, a un contrato de formación o de enseñanza, y no un contrato de trabajo."<sup>4</sup>

Consecuentemente, consideramos que la naturaleza jurídica del aprendizaje es la de un contrato de trabajo en el que, además de los elementos de prestación de servicios y subordinación, se presenta como elemento esencial la formación y preparación de quien presta ese servicio subordinado.

#### 1.4 Normatividad en la legislación mexicana

Tradicionalmente la educación de los trabajadores había sido proporcionada por el Estado, mediante institutos, escuelas y tecnológicos, pero, debido a la explosión demográfica, así como a las necesidades técnicas, científicas y de calidad de las diversas industrias, dicha responsabilidad ha sido transmitida parcialmente a los patrones.

---

<sup>3</sup> De la Cueva Mario, Derecho Mexicano del Trabajo, t I, Ed. Porrúa, S.A., 1969, 11a. Ed., México, D.F. p.769

<sup>4</sup> De Ferrari Francisco, Derecho del Trabajo, t I, Ed. Depalma, 1969, 2a. Ed., México, D.F. p.26

La primera manifestación de esa transmisión es la Ley Federal del Trabajo de 1931, en su artículo 218, que instituye y define el contrato de aprendizaje como: "aqueí en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo a cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida."

Aún cuando dicha ley fomentó considerablemente la capacitación de los trabajadores, generó injusticias. Los patrones, abusando de la figura del contrato de aprendizaje, contrataban mano de obra por salario inferior al mínimo legal, destinándola a realizar trabajos similares a los desempeñados por cualquier trabajador sin impartirles enseñanza alguna. Esta norma tuvo vigencia hasta el año de 1970, año en que se sustituyó el concepto de "aprendizaje" por el de "capacitación y adiestramiento", términos que analizaremos más adelante.

## **2.- Nacimiento y evolución legislativa de la capacitación y adiestramiento**

### **2.1 Epoca Precolombina**

Durante esta época, el sistema económico preponderante en la cultura azteca se inclinó hacia la agricultura, el comercio y la artesanía. La división del trabajo, la prestación de servicios personales y la obligatoriedad del cultivo de la tierra en beneficio de la comunidad, eran las bases de dicho sistema. HERNAN CORTES revela en la Segunda Carta de Relación dirigida al Rey de España, CARLOS V, acerca de la gran Tenochtitlan : "Hay en todos los mercados y lugares públicos de la ciudad, muchas personas trabajadoras y maestros de todos los oficios, esperando quien los alquile por sus jornales."

### **2.2 Epoca Colonial**

Dentro de este periodo, destacan fundamentalmente las siguientes instituciones:

- *Las Leyes de Indias*: Los reyes católicos impulsaron este ordenamiento jurídico con el fin de evitar la explotación de los aborígenes de las tierras conquistadas, por parte de los encomenderos. "GENARO V. VAZQUEZ señala en su obra, *Doctrinas y Realidades de la Legislación para las Indias*, que entre las disposiciones destacaban, por su importancia, las que

se referían en relación a la jornada máxima de trabajo; los descansos semanales, que respondían a una motivación religiosa; el pago del séptimo día, la protección al salario, atendiendo a que el mismo se realizara en efectivo, frente a un individuo de reconocida calidad moral; la protección a la maternidad; el establecimiento de la edad mínima de 14 años para poder prestar servicios; la protección en relación con labores insalubres; habitaciones higiénicas así como el otorgamiento de atención médica.”<sup>5</sup>

Asimismo, este autor explica que el acatamiento a dichos preceptos fue muy escaso debido a la falta de sanciones por su incumplimiento, por ignorancia en las provincias y, en gran medida, debido a la confabulación de las autoridades con los capitalistas.

- *La Encomienda*: Esta institución regulaba la utilización de mano de obra indígena sin mediar estipendio alguno. Esta consistía en el otorgamiento de determinado número de indios en favor de los encomenderos, los cuales debían servirle y tributarle a cambio de la recepción de buen trato y la impartición de la doctrina cristiana. Aún cuando esta institución pretendía proteger a los indígenas, degeneró en un sistema de explotación e injusticia.

- *El repartimiento*: A fines del siglo XVI, al perder eficacia la encomienda, se instituyó el sistema de repartimiento o cuatequil, mismo que facultaba a los conquistadores a sacar

---

<sup>5</sup> Citado por Dávalos, Jose, Constitución y Nuevo Derecho del Trabajo, Ed.Porrúa, 1991. 2a. Ed., México, D.F. p.24

Indígenas de los pueblos con el fin de realizar los duros trabajos de las minas y del campo. Este sistema obligaba a los varones indígenas cuya edad oscilara entre 18 y 60 años a someterse al trabajo determinado por los conquistadores, siempre y cuando fuesen justamente retribuidos y la actividad desarrollada no atentara contra la salud, debiéndolo constatar el juez repartidor.

- *El peonaje:* Al mismo tiempo que disminuyó el servicio obligatorio, aumentaba el ofrecimiento de trabajadores libres (gañanes) para la realización de labores agrícolas y mineras. Los indios acudían voluntariamente a las haciendas para ofrecer sus servicios. La remuneración de sus labores era mediante el pago de un salario regular, más una porción de maíz. A pesar de que este sistema daba mayor independencia a los indígenas de los hacendados, las deudas hereditarias y por anticipos encadenaban a los trabajadores a las haciendas.

- *Los obrajes:* Aún cuando se planteó este sistema como el inicio del desarrollo manufacturero, las limitaciones y condiciones de insalubridad así como el mal trato que recibían los obradores, ocasionaron que éstos no se desarrollaran adecuadamente. "El barón de HUMBOLDT, al describir los obrajes en la Nueva España, nos da una imagen patética de su funcionamiento: " Hombres libres, indios y hombres de color están confundidos como galeotes que la justicia distribuye en las fábricas para hacerles trabajar a jornal. Unos y otros están medio desnudos, cubiertos de andrajos, flacos y desfigurados. Cada taller parece más bien una oscura cárcel: las puertas que son dobles, están constantemente cerradas, y no se permite a los

trabajadores salir a casa; los que son casados sólo los domingos pueden ver a su familia. Todos son castigados irremisiblemente si cometen la menor falta contra el orden establecido en la manufactura.<sup>6</sup>

- *El taller y los gremios:* Por medio de ordenanzas y reglamentos, los gremios restringían la libertad de trabajo; era impensable realizar algún labor si no se pertenecía a algún gremio. La estructura de los mismos se regía por jerarquías: maestro, oficial y aprendiz. Lamentablemente, se restringió el acceso a la maestría, desarrollándose una pequeña burguesía industrial. Este sistema perdió vigencia con la promulgación de la Ley del 8 de Junio de 1813, donde se autorizaba a todos los hombres del reino a dedicarse al oficio que más les agradara.

### 2.3. México Independiente

"El derecho del trabajo nació en México con la revolución constitucionalista, pues salvo algún antecedente sobre riesgos profesionales, nada hay que preceda a las leyes y disposiciones dictadas, dentro de aquél régimen, por varios gobernadores."<sup>7</sup>

Como señala el maestro DE LA CUEVA, el primer precepto en relación al derecho del trabajo se da hasta el periodo revolucionario, a principios del siglo XX, con la Ley del Trabajo

---

<sup>6</sup> Citado por De Buen Nestor, Derecho del Trabajo, III Ed.Porrúa, 1994, 10a. Ed., México, D.F., p. 297

<sup>7</sup> De la Cueva Mario, op.cit. III,p.95

del Estado de Veracruz. La Ley del Trabajo de Cándido Aguilar, promulgada el 19 de octubre de 1914, hace hincapié en los siguientes puntos :

- Jornada de Trabajo máxima de nueve horas, con descansos necesarios para tomar sus alimentos.

- Descanso semanal obligatorio, para los domingos y días de fiesta nacional.

- Salario Mínimo; el artículo quinto fijaba éste en un peso, pudiéndose pagar diariamente, por semana o por mes. Asimismo, este precepto extinguió las deudas que existían con los hacendados al momento de promulgarse.

- Previsión Social; los patrones debían proporcionar a los trabajadores enfermos, asistencia, medicinas, alimentación y salario por el tiempo que se encontrasen incapacitados.

- Enseñanza; obligando a los patrones a establecer escuelas primarias, en todos aquellos lugares donde no existiera escuelas públicas.

- Inspección de trabajo;

De igual forma, la ley reguló los tribunales de trabajo mediante el establecimiento de las Juntas de Administración Civil, mismos que sustituyeron a las antiguas autoridades municipales.

De esta forma, se independizó la justicia obrera de la civil.

**Después de haber presentado Carranza el proyecto de Constitución en la ciudad de Querétaro, en donde se facultaba al poder legislativo para expedir leyes sobre el trabajo, se produjo un gran debate constitucional. El Congreso Constituyente, compuesto por hombres del pueblo que venían de la revolución, no estaba dispuesto a retrasar más la legislación que protegiera al trabajador y su familia. Así, se determinó preparar la declaración de derechos sociales de 1917, a la postre los artículos 27 y 123 de la Constitución de Querétaro. Esta contenía, entre otros, los siguientes principios: libertad de trabajo, jornada de trabajo máxima, periodos de descanso, salario mínimo, y protección al salario; protección a las mujeres y menores de edad, participación de las utilidades de los obreros en las empresas, asociación profesional, contrato colectivo de trabajo, huelga, paro, riesgos profesionales, higiene y seguridad social.**

**Como se menciona con anterioridad, esta declaración de derechos sociales se traduciría en el artículo 123 de nuestra Constitución de 1917, que disponía:**

"Artículo 123.- El Congreso de la Unión y las legislaturas de los Estados deberán expedir leyes sobre el trabajo, fundadas en las necesidades de cada región, sin contravenir a las bases siguientes, las cuales regirán el trabajo de los obreros, jornaleros, empleados domésticos y artesanos , y de una manera general sobre todo contrato de trabajo.

I.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas las labores insalubres o peligrosas para las mujeres en general y para los jóvenes menores de diez y seis años. Queda también prohibido a unos y a otros el trabajo nocturno industrial; y en los establecimientos industriales no podrán trabajar después de las diez de la noche.



III.- Los jóvenes mayores de doce años y menores de diez y seis, tendrán como jornada máxima la de seis horas. El trabajo de los niños menores de doce años no podrá ser objeto de contrato.

IV.- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso cuando menos.

V.- Las mujeres, durante los tres meses anteriores al parto, no desempeñarán trabajos físicos que exijan esfuerzo material considerable. En el mes siguiente al parto disfrutarán forzosamente de descanso, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por su contrato. En el periodo de la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos.

VI.- El salario mínimo que deberá disfrutar el trabajador será el que se considere suficiente, atendiendo a las condiciones de cada región, para satisfacer las necesidades normales de la vida del obrero, su educación y sus placeres honestos, considerándolo como jefe de familia. En toda empresa agrícola, comercial, fabril o minera, los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades, que será regulada como indica la fracción IX.

VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII.- El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX.- La fijación del tipo de salario mínimo y de la participación en las utilidades a que se refiere la fracción VI, se hará por comisiones especiales que se formará en cada Municipio, subordinadas a la Junta Central de Conciliación y Arbitraje que se establecerá en cada Estado.

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

XI.- Cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente, un ciento por ciento más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los hombres menores de diez y seis y las mujeres de cualquiera edad, no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII.- En toda negociación agrícola, industrial, minera o cualquiera otra clase de trabajo, los patronos estarán obligados a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, por las que podrán cobrar rentas que no excederán del medio por ciento mensual del valor catastral de las fincas. Igualmente deberán establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad. Si las negociaciones estuvieren situadas dentro de las poblaciones, y ocuparen un número de trabajadores mayor de cien, tendrán la primera de las obligaciones mencionadas.

XIII.- Además, en estos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos. Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

XIV.- Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los

patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.

XV.- El patrono estará obligado a observar en la instalación de sus establecimientos, los preceptos legales sobre higiene y salubridad, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de la máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste que resulte para la salud y la vida de los trabajadores la mayor garantía compatible con la naturaleza de la negociación, bajo las penas que al efecto establezcan las leyes.

XVI.- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII.- Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

XVIII.- Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas cuando la mayoría de los huelguistas ejerciere actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno. Los obreros de los establecimientos fabriles militares del Gobierno de la República, no estarán comprendidos en las disposiciones de esta fracción, por ser asimilados al Ejército Nacional.

XIX.- Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa autorización de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

XX.- Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno.

XXI.- Si el patrono se negare a someter sus diferencias al Arbitraje, o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

XXII.- El patrono que despida a un obrero sin causa justificada, o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. Igualmente tendrá esta obligación cuando el obrero se retire del servicio por falta de probidad de parte del patrono o por recibir de él malos tratamientos ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento y tolerancia de él.

XXIII.- Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualesquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.

XXIV.- De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.

XXV.- El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas del trabajo o por cualquiera otra institución oficial o particular.

XXVI.- Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el cónsul de la nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de la repatriación quedan a cargo del empresario contratante.

XXVII.- Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

- a.) Las que estipulen una jornada de trabajo inhumana por la notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
- b.) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- c.) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
- d.) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
- e.) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- f.) Las que permiten retener el salario en concepto de multa.
- g.) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a las que tenga derecho por accidente del trabajo y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedirse de la obra.
- h.) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio de los trabajadores.

XXVIII.- Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios.

XXIX.- Se consideran de utilidad social: el establecimiento de cajas de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de accidentes y de otros con fines análogos, por lo cual, tanto el Gobierno Federal como el de cada Estado deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole, para inculcar e inculcar la previsión popular.

XXX.- Asimismo, serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores en plazos determinados."<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Citado por Palavicini Felix, Historia de la Constitución de 1919, Consejo Editorial del estado de Tabasco, 1980, México, pp 698-701

Este precepto facultó a las entidades federativas para legislar en materia de trabajo, propiciando la actividad legislativa en diversos Estados. Destacan, entre otras, la Ley del Trabajo de Veracruz, por la definición y regulación tanto de la asociación profesional como del contrato colectivo de trabajo así como la reglamentación de los contratos especiales como el agrícola, los servicios domésticos y el de aprendizaje. Dichos ordenamientos trascendieron en la mayoría de los estados, principalmente en Jalisco, Campeche y Yucatán donde se fueron reformando y adicionando las leyes correspondientes.

En 1929 se reformó la fracción décima del artículo 73 constitucional, así como el artículo 123 en su parte introductoria, con lo que se derogaba la legislación del trabajo de los estados. A partir de ese momento, corresponde al Congreso Federal expedir la leyes relativas al Derecho del Trabajo, dividiendo la aplicación de la ley entre las autoridades federales y las locales. Dichas reformas constitucionales fueron sustento de la Ley de 1931, cuyo artículo 218 regulaba el aprendizaje. Este precepto tuvo vigencia hasta abril de 1970, fecha en que se promulga la nueva Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo de 1970, sustituyó la institución del aprendizaje por el concepto de capacitación y adiestramiento, ya que la primera, por su aplicación ajena a sus fines, representaba una "reminiscencia medioeval". El artículo 132, en su fracción XVI dispuso:

"XVI.- Son obligaciones de los patrones: Organizar permanente o periódicamente 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 ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse 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, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos enseñanzas."

**La falta de reglamentación en relación a la periodicidad para la impartición de los mencionados cursos, el desinterés de patrones y trabajadores y el poco seguimiento al precepto por parte de las autoridades, causó que la capacitación durante los siguientes ocho años casi fuera nula.**

**En diciembre de 1977, se reformaron las fracciones XIII y XXXI del artículo 123 constitucional, quedando como sigue:**

"XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

"XXXI.- ...También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de la Ley; y respecto de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente."

**Estas reformas constitucionales enfocadas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, provocaron la reglamentación correspondiente en la Ley Federal del Trabajo,**

**originando los preceptos que fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 28 de abril de 1978. Se adicionó la Ley encuadrando en el capítulo III Bis del Título Cuarto, los artículos 153-A a 153-X:**

"Artículo 153-A.- 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 o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C.- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D.- Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153.F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III.- Prevenir riesgos de trabajo;
- IV.- Incrementar la productividad; y
- V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

**Artículo 153-H.-** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I.- Asistir puntualmente a todos los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**Artículo 153-I.-** 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 vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y seguirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-J.-** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-K.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II.- Colaborar en la elaboración del Catalogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

**Artículo 153-L.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153-M.-** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P.- El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II.- Acreditar satisfactoriamente a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV.- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el diario oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R.- Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las



modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objeto de la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

**Artículo 153-S.-** Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

**Artículo 153-T.-** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

**Artículo 153-U.-** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153-V.-** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

**Artículo 153-W.-** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

**Artículo 153-X.-** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

**Este articulado regula e impulsa la capacitación del obrero mexicano en aras de incrementar la productividad. Representa definitivamente la intención legislativa tendiente a mejorar las condiciones particulares de los trabajadores y la eficiencia de las empresas, sin embargo, no ha materializado la competitividad deseada, situación que analizaremos de manera más detallada en los siguientes capítulos.**

## **CAPITULO II**

### **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

## SUMARIO

- 1.- Concepto
- 2.- Fines
- 3.- Contrato individual de trabajo y la capacitación y adiestramiento
- 4.- Contrato colectivo de trabajo y la capacitación y adiestramiento
- 5.- Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento
  - 5.1 Representación de las comisiones
  - 5.2 Reglamento Interior de las comisiones
  - 5.3 Funciones de las comisiones mixtas
- 6.-Sujetos de la capacitación y adiestramiento
  - 6.1 Patrones obligados
  - 6.2 Obligaciones de los trabajadores
  - 6.3 Trabajadores a quienes debe capacitarse
  - 6.3 Obligaciones de los trabajadores
- 7.-Planes y programas de capacitación y adiestramiento
  - 7.1 Convenio de los planes y programas
  - 7.2 Sujetos que deben celebrarlo
  - 7.3 Materia de los planes y programas
  - 7.4 Aprobación de los convenios
  - 7.5 Capacitadores, tiempo y lugar de impartición
  - 7.6 Constancia de habilidades
- 8.- Antigüedad, capacitación y adiestramiento
  - 8.1 Concepto de antigüedad
  - 8.2 Cómputo de la antigüedad
  - 8.3 Derechos derivados de la antigüedad

## **I.- Concepto**

Según el Diccionario de la Real Academia Española en su edición de 1992, se entiende por capacitación "Hacer a alguien apto, habilitarlo para alguna cosa, - y por adiestrar- hacer diestro, enseñar, instruir, guiar, encaminar."<sup>9</sup>

MARIO DE LA CUEVA, define la capacitación y adiestramiento como "la enseñanza teórica y práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el grado mayor de eficiencia, la cual, a su vez será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de las profesiones y oficios."<sup>10</sup>

Por su parte, ROBERTO MUÑOZ RAMON, considera la capacitación y el adiestramiento "como la obligación del empresario de transmitirles conocimientos y destrezas a sus trabajadores para hacerlos aptos y hábiles en su trabajo."<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, Ed. Espasa Calpe, 20a. Edición, Madrid, España, 1970, pp 42 y 396.

<sup>10</sup> De la Cueva, Mario; El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, TII. Ed. Porrúa, S.A., 1983, 3a. Ed. México, D.F. p.82

<sup>11</sup> Muñoz Roberto, op. cit. tII, p224

Aún cuando gramaticalmente no existe mayor distinción entre ambos conceptos, JOSE DAVALOS señala que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153-F pretende distinguirlos; "adiestramiento es preparar al trabajador para actualizar y perfeccionar sus actividades en la actividad que realiza, mientras que capacitación es otorgar conocimientos nuevos al trabajador para desarrollar un trabajo de mayor jerarquía."<sup>12</sup>

Al respecto, MARIO DE LA CUEVA afirma que lo relevante no es la distinción entre ellas, sino el propósito, que es la elevación de la eficiencia en la actividad del trabajador mediante el desarrollo de sus aptitudes.

ROBERTO MUÑOZ, a su vez, señala que, ante la inexistencia de una definición legal de la capacitación y adiestramiento, es factible su conceptualización jurídico laboral. Este concepto se construye utilizando la categoría lógica jurídica y el significado gramatical de ambos conceptos. La primera, la encuentra en el artículo 123-A fracción XIII, donde se establece la obligación de los empresarios de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Tomando en cuenta el análisis gramatical realizado en párrafos anteriores, es posible afirmar que la acepción de capacitar y adiestrar no sólo es similar, sino concurrente.

---

<sup>12</sup> Dávalos Jose. Derecho del Trabajo I. Ed. Porrúa, S.A., 1994, 5a. Ed., México, D.F. pp 281

**A pesar de que en el párrafo final del artículo 153-F se utiliza la palabra "capacitarse" independientemente, no justifica la distinción con adiestramiento considerando las opiniones de MARIO DE LA CUEVA y ROBERTO MUÑOZ, sin olvidar que en el demás articulado de la Ley, dichos conceptos son utilizados conjuntamente con el mismo significado, como sinónimos.**

**Por nuestra parte, consideramos que la capacitación y el adiestramiento proporcionan indistintamente un valor agregado a las labores desarrolladas por el trabajador, ya sea en relación a la cantidad, cualidad o calidad de los productos que realice, permitiéndole mediante la elevación de su productividad, la mejora de su nivel de vida. Tan valioso es el perfeccionamiento de un oficio como el aprendizaje de una nueva actividad, en tanto sean encaminados a una mayor aptitud y habilidad en el trabajo.**

## **2.- Fines**

**Hablar de los fines de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, es introducirnos en el ámbito físico e intelectual de éstos. La acción de capacitar o adiestrar no es, meramente física o intelectual; el desarrollo de un aspecto, implica el desarrollo del otro.**

**Así, la fracción I del artículo 153 señala como primer objetivo la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como la información de nueva tecnología aplicable a ella.**

**Destaca, a nuestra manera de ver, la actualización y renovación de conocimientos inherentes a la planta productiva, en virtud de su constante evolución tecnológica. Las condiciones derivadas de la evolución industrial, presentan efectos positivos y negativos: la sistematización de los procesos productivos ha generado mano de obra más calificada con mejores ingresos, ocasionando, por otro lado, la sustitución de personal por maquinaria. La revolución industrial si bien ha causado la subutilización de mano de obra, ha mejorado las condiciones de vida de los operadores.**



La preparación del trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, y la prevención de riesgos de trabajo, representan, por una parte, la posibilidad de ofrecer al trabajador mediante la educación, un continuo desarrollo dentro de una misma empresa, y, por el otro, evitar daños materiales y humanos en la planta productiva utilizando adecuadamente los equipos productivos.

Las fracciones IV y V, del referido artículo, establecen dos prioridades: Incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador. En este sentido, coincidimos plenamente con NESTOR DE BUEN, quien señala como objetivo fundamental de la capacitación y adiestramiento el incremento en la productividad. "México, requiere, exige, un incremento en su productividad, tanto para lograr la creación de mayor número de satisfactores para nuestras crecientes necesidades demográficas: productividad cuantitativa, como para competir en mercados internacionales, tanto capitalistas como socialistas, mucho más exigentes con la calidad de los productos: productividad cualitativa."<sup>13</sup>

ROBERTO MUÑOZ no sólo considera el ámbito físico e intelectual para determinar los fines de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, sino el ético y el estético, destacando la importancia de la belleza y la moral en el ser humano.

---

<sup>13</sup> De Buen Nestor. op cit, III, p.325

Es evidente que una manera de incrementar la productividad de las empresas es mejorando las aptitudes del obrero, quien al contar con mayores y mejores recursos personales para la producción de bienes y servicios reportará lógicamente un beneficio económico a la empresa, y, por consiguiente, a sí mismo. De acuerdo con los ámbitos de aplicación de la capacitación y adiestramiento señalados por ROBERTO MUÑOZ, conscientizar y responsabilizar moralmente al trabajador de la capacitación y adiestramiento de su persona será imprescindible. La efectividad de la instrucción estética, física e intelectual dependerá, en gran medida, del compromiso moral que los trabajadores y los patrones asuman con dicho fin.

### **3.- Contrato Individual de Trabajo y la Capacitación y Adiestramiento**

**La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20 define el contrato individual como "aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario."**

**Las condiciones derivadas de este acto jurídico deben estipularse por escrito en dos tantos, responsabilizándose el patrón de la adecuada suscripción del documento. El artículo 25 fracción VIII de la referida Ley obliga al patrón a incluir dentro del cuerpo del contrato la indicación de que el trabajador recibirá la capacitación y el adiestramiento en los términos de los planes y programas establecidos conforme a la Ley.**

**Según el artículo 153-O, aquellas empresas que no se encuentren regidas por un contrato colectivo de trabajo, deberán presentar durante los primeros sesenta días de los años impares, de común acuerdo con los trabajadores de la misma, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación o adiestramiento que se pretendan implantar. Asimismo, se determinará en dicho documento la constitución y bases generales que regirán las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.**

La obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento, según los artículos 153-A, 153-G y 153-M de la Ley, no sólo se circunscribe a favor de los trabajadores que ya vienen prestando sus servicios en la empresa y a los de nuevo ingreso, sino también a aquellos que aspiren a ingresar a una empresa.

Destaca, entre estos supuestos, la obligación de otorgar capacitación y adiestramiento a aquellos "trabajadores que pretendan ingresar a trabajar en la empresa." En este caso, el patrón capacitará y adiestrará al trabajador que pretenda laborar en la empresa durante un determinado periodo, tomando en cuenta, según el caso, la cláusula de admisión.

Aún cuando esta alternativa representa una verdadera oportunidad de incrementar la productividad en las empresas en tanto sea bien reglamentada en los contratos colectivos y contratos ley correspondientes, en las relaciones individuales de trabajo corre el peligro de revivir los vicios que afectaron la institución del aprendizaje.

Tomando en cuenta que la capacitación y adiestramiento generalmente se da a los trabajadores durante el horario de trabajo y en el lugar de las labores, NESTOR DE BUEN plantea los siguientes problemas:

"a.) Calificación de "aspirantes" a quienes, en realidad, sean trabajadores no calificados, con las consecuencias inherentes, tales como que no se les cubra salario mínimo, ni se les inscriba en el régimen del seguro social.

b.) Suponiendo que se trate efectivamente de aspirantes, la ley no les atribuye remuneración alguna, no obstante que por capacitarse en el lugar y durante la jornada de trabajo, su actividad pueda lógicamente aprovecharse por el patrón.

c.) La Ley del Seguro Social de 1973 suprimió la protección de los aprendices, a partir de la desaparición de esa figura en la Ley Federal del Trabajo de 1970. En el momento actual los aspirantes estarían desprotegidos respecto de los riesgos de la empresa. Habría que revivir la vieja teoría de la responsabilidad objetiva o del riesgo creado que tan poca eficacia demostró tener, para protegerlos de alguna manera.

d.) Al ser simplemente "aspirantes" y no trabajadores, los beneficios de la ley no les serán aplicados y podrán ser, además, separados en el momento en que el patrón lo determine, así sea con la anuencia previa y convencional del sindicato titular."<sup>14</sup>

Consideramos que estos problemas efectivamente surgen cuando no se da un cumplimiento cabal del espíritu de la capacitación y adiestramiento de los aspirantes, ya sea convirtiendo la capacitación en una actividad laboral productiva en beneficio y aprovechamiento del patrón, o a las condiciones administrativas que el patrón determina.

---

<sup>14</sup> Idem, pp 333 y 334

**ROBERTO MUÑOZ, recomienda, al respecto: "Los aspirantes durante la capacitación y adiestramiento no desarrollarán ningún trabajo productivo, ni recibirán salario, porque en ese periodo no existe relación de trabajo."<sup>15</sup> Además, aconseja el aseguramiento del aspirante en una institución privada o pública, que cubra los riesgos inherentes a la práctica de la capacitación y adiestramiento.**

---

<sup>15</sup> Muñoz Roberto, op.cit: III. p.90

#### **4.- Contrato Colectivo de Trabajo y la Capacitación y Adiestramiento**

La inclusión de las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento en el cuerpo del contrato colectivo de trabajo es forzosa, según se estipula en el artículo 153-M de la Ley. En ellas, se estipularán los planes y programas de capacitación y adiestramiento a desarrollarse, así como los procedimientos formales para la capacitación de aquellas personas que pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, según sea el caso, la cláusula de admisión.

Una vez firmada la celebración, prórroga o revisión del contrato colectivo de trabajo, los patrones deben presentar dentro del término de quince días ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su revisión y aprobación los planes y programas establecidos, o bien, modificaciones a planes ya aprobados por la autoridad con anterioridad.

Así, encontramos que frente a la obligación del patrón para capacitar y adiestrar a sus empleados a todos los niveles, los trabajadores tienen la facultad de participar en la planeación y determinación de los cursos a desarrollarse, así como de exigir el cumplimiento de las condiciones pactadas en el programa autorizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esta situación nos permite afirmar que el obrero es responsable, en cierta medida, de su capacitación y superación personal.

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

La participación conjunta de patrones y trabajadores en las comisiones mixtas que la ley prevé en los artículos 125 fracción I, 153-I, 158, 509, 392 y 424 fracción I son, como dice **ROBERTO MUÑOZ**, manifestación de la naturaleza comunitaria de la relación de trabajo. "La integración y funcionamiento de las comisiones mixtas sólo se explica concibiendo a la empresa laboral, como un todo unitario de relaciones de trabajo."<sup>16</sup>

De los artículos antes mencionados, nos ocuparemos del 153-I, mismo que regula las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento al establecer: "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón."

En virtud de que únicamente las comisiones de seguridad e higiene cuentan con regulación específica en relación al número de representantes, los requisitos para serlo, la forma de su designación, la sustitución de éstos así como el pago por el tiempo dedicado al desempeño de sus funciones, las comisiones de capacitación y adiestramiento se rigen por analogía por los

---

<sup>16</sup> Idem, p.188



artículos 510 de la Ley y 193 al 200 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

### **5.1 Representación de las comisiones**

La representación patronal y de los obreros es paritaria; es obligación del sindicato y de los patrones designar a aquellos individuos que reúnan los requisitos para representantes en dichas comisiones. Los trabajadores de confianza no podrán representar a los trabajadores, únicamente a los patrones. El artículo 195 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo establece los criterios para determinar el número de representantes propietarios y suplentes:

#### *a.) Número de trabajadores;*

- En las empresas de 251 trabajadores o más, cinco representantes de los trabajadores y cinco del patrón como mínimo.
- En las empresas de 101 a 250 trabajadores, tres representantes de los trabajadores, y tres del patrón como mínimo.
- En las empresas de 16 a 100 trabajadores, tendrán cuando menos dos representantes patronales y dos de los trabajadores.

- En las empresas con 15 o menos trabajadores, la comisión se integrará con un trabajador como delegado y por el patrón o su representante.

*b.) Peligrosidad de las labores; ubicación del o de los centros de trabajo; las divisiones, plantas o unidades de que se componga la empresa y las formas o procesos de trabajo:*

- Cuando la empresa maneje procesos peligrosos (Clases III, IV y V del Reglamento para la Clasificación de Empresas y Determinación del Grado de Riesgo del Seguro de Riesgos de Trabajo) y cuente con diversos establecimientos, divisiones, plantas o unidades ubicadas en diferentes domicilios, deberán integrarse en cada una de ellas comisiones auxiliares, con un mínimo de dos representantes, uno por parte de los trabajadores y otro del patrón, para actuar en apoyo y auxilio de la comisión de la empresa.

Los requisitos que deben reunir los representantes de los patrones y de los trabajadores se detallan en el artículo 199 del mencionado reglamento:

- a.) trabajar en la empresa (para los trabajadores);
- b.) ser mayor de edad;
- c.) saber leer y escribir;

d.) no ser trabajador a destajo, salvo que todos los trabajadores presten sus servicios en tal condición;

e.) ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad; y

f.) los representantes del patrón deberán poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos de la empresa.

## **5.2 Reglamento Interior de las Comisiones**

Cada empresa deberá elaborar un reglamento interior que regule la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, especificando, entre otros, los siguientes puntos:

a.) criterios de designación del presidente y del secretario, las suplencias del presidente, secretario u otros miembros;

b.) las funciones de los representantes;

c.) periodicidad de las sesiones ordinarias;

d.) forma y notificación para las sesiones extraordinarias;

e.) quórum requerido para sesionar; y

f.) votaciones.

### **5.3 Funciones de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento**

**Los artículos 153-I, 153-T y 153-V determinan las funciones de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento:**

**a.) Vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.**

**b.) Vigilar la operación del sistema y de los procedimientos de la capacitación y adiestramiento.**

**c.) Sugerir las medidas tendientes a perfeccionar el sistema y los procedimientos de capacitación y adiestramiento.**

**d.) Autentificar las constancias que expidan las entidades instructoras respecto a los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento.**

**e.) Practicar exámenes a los trabajadores que tengan constancias de habilidades laborales, si en la empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere.**

## **6.- Sujetos de la capacitación y adiestramiento**

En la determinación, negociación y desarrollo de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores intervendrán las partes de la relación de trabajo, es decir, patrones y trabajadores. Asimismo, participará la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad administrativa encargada de promover y supervisar los programas y convenios que se elaboren al efecto.

La fracción XIII del artículo 123-A de la Constitución determina que "las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo." Esta capacitación y adiestramiento de los trabajadores no debe considerarse como una prestación laboral más a cargo de los patrones, sino como un derecho constitucional no susceptible de negociación.

### **6.1 Patrones Obligados**

La fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo regula el artículo 123-A fracción XIII constitucional al señalar que los patrones están obligados a: "proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este

Título." Esta obligación genérica requiere, para su cumplimiento, la realización de distintas acciones particulares, que conlleven a este fin.

## **6.2 Obligaciones de los patrones**

a.) Capacitar y adiestrar a los trabajadores en su trabajo para elevar su productividad y nivel de vida (art.153-A)

b.) Designar con oportunidad los representantes patronales de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento (art. 153-I).

c.) Incluir en los contratos colectivos de trabajo, el clausulado relativo a la capacitación y adiestramiento (art.153-M).

d.) Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo para su aprobación o modificación, respecto de los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hubieren sido acordados.

e.) En caso de no existir contrato colectivo de trabajo, celebrar con los trabajadores de la empresa los convenios de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares (art.153-O).

f.) Enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el control de las constancias de habilidades expedidas a los trabajadores (art.153-V).

### **6.3 Trabajadores a quienes debe capacitarse**

El artículo 153-A señala claramente que "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo...". Comparando la terminología empleada en el texto constitucional en su artículo 123, donde determina que las empresas son las obligadas a proporcionar capacitación y adiestramiento, podríamos especular en relación a la obligatoriedad que pudieran tener los patrones con respecto a la capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, siendo que existe gran cantidad de patrones que no son empresarios. Así, los sujetos que deben capacitarse serían únicamente aquellos que se encuentran subordinados con un patrón empresario.

A pesar de lo anterior, todos los trabajadores tienen derecho a capacitarse independientemente del puesto, nivel o complejidad de sus labores. La Ley Federal del Trabajo determina específicamente a través de sus artículos 153-E, 153-F, 153-153-G y 153-M los sujetos a quienes los patrones deben capacitar, siendo susceptibles de ese derecho los trabajadores que ya presten sus servicios, aquellos de nuevo ingreso y aquellos que pretendan ingresar a laborar en la empresa.

#### **6.4 Obligaciones de los trabajadores**

**La Ley Federal del Trabajo estipula en su artículo 153-II las obligaciones de los trabajadores relativas a la capacitación y adiestramiento:**

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades relativas a la capacitación y adiestramiento.**
- Cumplir con los programas de capacitación y adiestramiento.**
- Atender las indicaciones de los capacitadores**
- Presentar los exámenes de evaluación que se requieran.**

**Sin embargo, sentimos que frente al derecho absoluto de los trabajadores de capacitarse y adiestrarse, sus obligaciones correlativas no quedan bien definidas en los artículos antes señalados, facultando, inclusive, a los trabajadores para tomar la decisión de capacitarse o no. Para analizar esta situación consideramos vital que la capacitación y adiestramiento se realice dentro o fuera de la jornada de trabajo.**

**Si la capacitación y adiestramiento de los trabajadores se desarrolla durante la jornada de trabajo, coincidimos con NESTOR DE BUEN, quien entiende a la conducta del trabajador**



como la realizada con motivo de su trabajo, por lo que las sanciones aplicables a los trabajadores por el incumplimiento de sus obligaciones, podrán, análogamente, funcionar para la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

La obligatoriedad de capacitarse y adiestrarse se modifica substancialmente al realizarse esta actividad fuera de la jornada de trabajo; si bien el patrón económicamente realiza el gasto para el efecto, no sacrifica tiempo de trabajo. En esta hipótesis, consideramos fundamental la instrumentación de los convenios de capacitación y adiestramiento, en donde deberá estipularse todas y cada una de las obligaciones y derechos correlativos de manera específica.

La decisión de capacitarse no puede recaer en los trabajadores; si los patronos tienen obligación de capacitar a todos sus trabajadores independientemente del nivel y funciones que éstos tengan, todos los trabajadores deberían estar obligados a recibir y participar de manera activa en el referido proceso en sus centros de trabajo.

## **7. Convenios, planes y programas de la capacitación y adiestramiento**

**Los planes y programas de capacitación y adiestramiento de cada empresa reflejarán las necesidades y las soluciones a éstas en relación a la capacitación y adiestramiento de sus trabajadores. Podrán determinarse específicamente para cada centro de trabajo, o podrán utilizar estructuras de capacitación predeterminadas por otros, siempre y cuando sean aplicables a los requerimientos de la empresa.**

**El plan de capacitación y adiestramiento es para el doctor BORRELL NAVARRO, "el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento..."<sup>17</sup>, mientras que el programa es, para el mismo autor, "la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional."<sup>18</sup>**

---

<sup>17</sup> Borrell Navarro Miguel, Análisis Práctico y Jurisprudencial, Ed. Sista, 1994, 4a. Ed., México, D.F. p. 257

<sup>18</sup> *Idem*, p.257

## **7.1 Convenio de los planes y programas**

Es importante señalar que los trabajadores deben hacer énfasis en la identificación y planeación de las necesidades de capacitación y adiestramiento para su planteamiento al patrón. La exigibilidad de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores depende en gran medida, de la aprobación y firma de los convenios que contengan los planes y programas, o bien de su planteamiento en la revisión bianual del contrato colectivo, así como de la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## **7.2 Sujetos que deben celebrarlo**

Destaca, en relación a los sujetos que tienen posibilidad de celebrar estos actos, la correspondiente a los trabajadores, ya que por lo que respecta a la parte patronal, siempre existirá una persona física o colectiva encargada de representar los intereses patronales.

Por el contrario, los trabajadores actuarán a través de la representación sindical, o bien por medio de la coalición. En el primer caso, la representación de los trabajadores para celebrar el mencionado acuerdo recaerá en el sindicato, siendo en el segundo caso necesaria la celebración de una asamblea, previa convocatoria, en donde deberán participar, por lo menos, la mayoría de

los autorizados a participar. Dentro del orden del día deberá considerarse como punto principal, la designación de los representantes que discutirán y aprobarán los convenios correspondientes.

### **7.3 Materia de los planes y programas**

Como se había señalado, y coincidiendo con el maestro BORRELL, los planes de capacitación y adiestramiento comprenden la totalidad de variables y elementos para un determinado fin, mientras el programa es sólo una parte del primero. Para ROBERTO MUÑOZ, la materia del plan debe contener "una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral de los programas que los componen"<sup>19</sup>

El contenido de los planes y programas puede ser negociado por las partes, o bien convenir en adherirse a sistemas generales de enseñanza y aprendizaje preestablecidos y registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de que las partes involucradas no determinen condiciones particulares para la capacitación de sus trabajadores y se adhieran a los planes y programas generales, los patrones deberán cubrir las cuotas correspondientes.

---

<sup>19</sup> Muñoz, Roberto op. cit. TII, p. 227

**Los planes y programas deberán determinar específicamente los grupos ocupacionales, los puestos, el nombre y el objetivo de los cursos a impartirse. Además, de acuerdo con el artículo 153-Q, deberán cumplir con ciertas condiciones legales, a saber:**

**a.) Los periodos a referirse no deberán exceder de cuatro años. Aún cuando este plazo se refiere al tiempo en que deberá desarrollarse y completar el plan, y es susceptible de revisión y adecuación de los planes y programas durante el transcurso del periodo, sentimos que dada la periodicidad de las revisiones de contrato colectivo o de la obligación bienal para a la presentación de los planes y programas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social resultaría ideal que los periodos no fueran superiores a dos años. Considerando la dinámica y la rotación de personal, señalar objetivos a menor plazo permite un mejor seguimiento de las metas fijadas.**

**b.) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.**

**c.) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa. La definición de estas etapas debería ser propuesta por los trabajadores o el sindicato, quienes evaluarán las prioridades en materia de capacitación.**

**d.) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; cabe señalar que se deberá cumplir con este requisito**

únicamente si los instructores son externos. Posteriormente estudiaremos las particularidades relativas a los capacitadores.

e.) Aquellos otros que se determinen como criterios generales por las autoridades.

#### **7.4 Aprobación de los convenios**

Para la aprobación o modificación de los convenios debemos distinguir dos escenarios relativos a la presentación de los acuerdos a la autoridad. En aquellas empresas cuya relación de trabajo se rija por un contrato colectivo, los empresarios, de acuerdo con el artículo 153-N, deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración o revisión del contrato colectivo de trabajo, los planes y programas que hayan convenido. Por lo que respecta a las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, de acuerdo con el artículo 153-O de la Ley Federal del Trabajo, los empresarios deberán someter a la autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas que al efecto hayan diseñado.

Cabe señalar que la instrumentación de los planes y programas debe comenzar independientemente de la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. De acuerdo con el art. 153-R, la autorización será tácita o expresa, ya que si la autoridad no rechaza,

modifica o aprueba expresamente los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a la presentación, se tendrán como tácitamente aprobados.

Existe una clara incongruencia en la reglamentación de este procedimiento; la exigencia a los patrones y representantes de los trabajadores respecto de la inmediata instrumentación de los planes y programas frente a la facultad de la autoridad para rechazar o modificar las condiciones convenidas resulta a todas luces injusto. La capacitación y adiestramiento de los trabajadores implica la utilización de recursos materiales y humanos, y el procedimiento actual no ofrece a las partes certeza en relación a la validez de los planes y programas, por lo que estos recursos pueden resultar inútiles considerando la posibilidad de veto que tiene la autoridad. Consideramos importante la participación de la autoridad en la supervisión de los programas, en tanto se adecúen los plazos de presentación, autorización y desarrollo a fin de maximizar los beneficios de los recursos destinados a este objetivo.

#### **7.5 Capacitadores, tiempo y lugar de impartición**

La capacitación y adiestramiento de los trabajadores debe ser impartida por entidades instructoras o capacitadores, quienes podrán ser personal de la empresa o profesores especialmente contratados al efecto. El artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo señala que los instructores externos y las instituciones deberán ser autorizadas y registradas por la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Según el artículo 153-P, la autoridad otorgará el registro a los capacitadores que cumplan con los siguientes requisitos:

I.- Probar que los sujetos encargados de capacitar y adiestrar a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II.- Tener conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en que pretendan impartir los cursos, acreditándolos satisfactoriamente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, de acuerdo a lo establecido por el artículo tercero constitucional.

Asimismo, este artículo faculta a la autoridad para revocar este registro cuando se contravengan las disposiciones descritas en el párrafo que antecede. El capacitador afectado, en su caso, podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Por lo que respecta al tiempo para la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, consideramos importante distinguir tres facetas: la correspondiente a la validez de los planes y



programas, la relativa a la estructura de los planes y programas, y, por último, la concerniente al horario de los cursos.

Los planes y programas, como ya señalamos, deberán referirse como máximo, a periodos de cuatro años para la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en una empresa.

En relación a la estructura de los planes y programas, el artículo 153-Q, en su fracción tercera requiere la definición de las etapas durante las que capacitará y adiestrará a los trabajadores. Esto conlleva a la determinación del número de horas para cada curso y el establecimiento de fechas para su instrumentación.

Finalmente, el tercer aspecto de la temporalidad de los planes y programas, es el inherente al horario de impartición de los cursos. El artículo 153-E determina que esta actividad debe desarrollarse durante la jornada de trabajo, excepto cuando se instruya a los trabajadores en una actividad distinta a la que desempeñan en la empresa, o cuando por la naturaleza de las labores que realizan durante la jornada de trabajo, sea imposible la impartición de los cursos.

Respecto del lugar para la impartición de los cursos de capacitación y adiestramiento, el artículo 153-B, contempla la posibilidad de proporcionarlos dentro o fuera de la empresa, según el caso.

## **7.6 Constancia de habilidades**

**El artículo 153-V define la constancia de habilidades como "el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".**

**Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de los programas de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a que el capacitador les expida constancias de habilidades laborales.**

**Los certificados o constancias deberán ser expedidos por la entidad capacitadora, ya sea la empresa, el instituto o compañía autorizada, debiendo autentificarlos la empresa para su registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien tomará en cuenta dichos resultados para la elaboración del padrón de trabajadores capacitados.**

**El artículo 153-V señala que los certificados sólo surten plenos efectos para fines de ascensos, únicamente dentro de la empresa donde se capacitó al trabajador. No tiene sentido llevar un padrón de trabajadores capacitados si éstos no podrán tomar ventaja de su preparación en otras empresas. Si el propósito de la autoridad es únicamente llevar la estadística**

**del número de trabajadores capacitados, sería más apropiado que los patrones relacionaran en un reporte-registro el número de obreros entrenados durante determinado periodo. Este documento permitiría a la autoridad dar seguimiento y controlar estadísticamente el avance cuantitativo en este rubro.**

## **8.- Antigüedad, capacitación y adiestramiento**

La antigüedad es un factor que modifica los derechos y obligaciones correlativos de la relación de trabajo a través del tiempo: los derechos de los trabajadores al iniciar una relación de trabajo evolucionan y se adicionan conforme dicha relación transcurre. La Suprema Corte de Justicia de la Nación determinó que la antigüedad es un hecho y subsistirá en tanto la relación de trabajo continúe, no siendo susceptible de fracción o división. A continuación analizaremos la relación de la antigüedad con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores durante la relación de trabajo.

### **8.1 Concepto de Antigüedad**

Para MARIO DE LA CUEVA, la antigüedad se define como "una fuerza dinámica, propia de la relación de trabajo que va creando situaciones y derechos nuevos desde su inicio hasta su disolución definitiva."<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> De la Cueva, Mario; op. cit., Tl, p.408

Seguendo la resolución de la Suprema Corte de Justicia de la Nación relativa al concepto 'tiempo efectivamente trabajado', ROBERTO MUÑOZ define la antigüedad como "un hecho que consiste en el tiempo efectivamente trabajado desde el nacimiento a la disolución de la relación de trabajo."<sup>21</sup>

Para NESTOR DE BUEN, la antigüedad es un hecho y, como tal, no es susceptible de transacción alguna. Subsiste y se incrementa en tanto la relación de trabajo trasciende en el tiempo.

Por nuestra parte, consideramos la antigüedad como el hecho que crea, conforme transcurre y subsiste la relación de trabajo, nuevas condiciones de trabajo y derechos para el trabajador.

## **8.2 Computo de la antigüedad**

Aún cuando nos queda claro que el cómputo de la antigüedad inicia desde aquel día en que el trabajador presta un servicio subordinado al patrón, es necesario abundar respecto del criterio para el cálculo del tiempo laborado.

---

<sup>21</sup> *Ibidem.* p. 242

Existe y ha existido polémica en torno a los conceptos "tiempo efectivo de servicios" y "tiempo efectivamente trabajado". Estos conceptos han sufrido modificaciones en su interpretación a partir de tesis jurisprudenciales. La última resolución de la Suprema Corte de Justicia de la Nación la encontramos en la jurisprudencia 217, Apéndice 1917-1985, páginas 202 y 203, donde señala que el tiempo efectivo de servicios comprende para el cálculo de la antigüedad, los descansos semanales, por vacaciones, por días conmemorativos, por riesgos de trabajo o enfermedad, inclusive aquellos días en donde a pesar no haber trabajado el trabajador se encontraba a disposición del patrón, y el tiempo efectivamente trabajado se refiere única y exclusivamente a los días que materialmente el trabajador prestó al patrón sus servicios.

### **8.3 Derechos derivados de la antigüedad**

Más que un derecho de antigüedad - como señala atinadamente DE BUEN- debemos hablar de derechos derivados de la antigüedad. Estos derechos se han reconocido legal y contractualmente. Los derechos legales derivados de la antigüedad son:

- 1.) Preferencia para los ascensos.
- 2.) Estabilidad en el empleo.
- 3.) Vacaciones.
- 4.) Rescisión de contrato imputable al patrón.

**5.) Prima de antigüedad.**

**6.) Estabilidad reforzada o inmunidad para permanecer en el empleo.**

**7.) Constancia de servicios.**

Por lo que respecta a los derechos de tipo contractual, éstos podrán estipularse en los diversos contratos individuales o colectivos de trabajo, siempre y cuando respeten los criterios mínimos establecidos por la ley. Nosotros nos ocuparemos particularmente del derecho de preferencia para ascensos por su estrecha relación con la capacitación y adiestramiento.

Los ascensos se regulan en la Ley Federal del Trabajo considerando dos presupuestos distintos: las vacantes definitivas y las temporales, cuya duración máxima será de treinta días. Para ésta última, según el artículo 160 de la Ley, el trabajador más antiguo del escalafón inmediato inferior tendrá derecho automático a cubrir esta vacante. Por lo que respecta a las vacantes definitivas, contemplamos dos escenarios, a saber:

a.) En caso de no haber capacitado y adiestrado al personal del escalafón inmediato inferior, procederá el denominado "escalafón ciego", consistente en promover al empleado más antiguo en la posición inmediata inferior.

**b.) Para aquellos casos donde el personal del escalafón inmediato inferior sea apto para asumir la función del escalafón superior, se acatará el siguiente orden:**

- 1.- El trabajador más antiguo gozará de preferencia para el ascenso.**
- 2.- En igualdad de condiciones, aquel que tenga a cargo una familia.**
- 3.- En caso de encontrarse en igualdad de condiciones, se promoverá al puesto vacante a aquel trabajador que previo examen acredite mayor aptitud para el puesto.**

**La forma de acreditación deberá estipularse en los contratos colectivos de trabajo, y, en caso de no regir éste las relaciones obrero-patronales, la Ley determinará, conforme a las reglas sobre capacitación y adiestramiento el procedimiento a seguir.**

**Aún cuando la Ley regula aceptablemente el sistema respecto de los ascensos a obreros que ya prestan sus servicios en la empresa, estimamos de vital importancia para el continuo desarrollo del personal en las empresas, la existencia de sinergias productivas tendientes al mejoramiento personal y colectivo del mismo. Asumiendo la existencia de "planes de carrera" dentro de las empresas, podríamos establecer, dentro del marco jurídico actual, verdaderos programas de calidad y superación profesional.**



**A pesar de conocer que el establecimiento de directrices fundamentadas en la  
eficientización de los procesos productivos utilizando mano de obra calificada y tecnología de  
punta garantiza el éxito económico de las empresas, encontramos en el empresario un notable  
rechazo a la capacitación de sus obreros .**

## **CAPITULO III**

### **PRODUCTIVIDAD**

## **SUMARIO**

### **1.- Conceptos**

#### **1.1 Productividad**

#### **1.2 Elementos de la productividad**

##### **1.2.1 Mano de obra**

##### **1.2.2 Capital**

##### **1.2.3 Productividad total de los factores**

#### **1.3 Factores de la productividad**

### **2.- La productividad en México**

#### **2.1 Antecedentes**

#### **2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994**

#### **2.3 El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad**

#### **2.4 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**

#### **2.5 El Consejo Mexicano de la productividad y competitividad**

### **3.- Análisis y medición de la productividad**

#### **3.1 Evaluación de la productividad en el nivel macroeconómico**

#### **3.2 Análisis de la productividad en la empresa**

#### **3.3 Técnicas y sistemas de medición**

### **4.- Comisiones mixtas de productividad**

#### **4.1 Fin de la comisión mixta de productividad**

#### **4.2 Representación de las comisiones mixtas de productividad**

#### **4.3 Funciones de las comisiones mixtas de productividad**

### **5.- Retribución de la productividad**

#### **5.1 Salarios y productividad**

#### **5.2 Convenios**

#### **5.3 Determinación, cálculo y retribución de incentivos por productividad**

## **1.- Conceptos**

**La productividad está vinculada hoy en día con la calidad de los distintos productos que se generan. Los economistas, políticos e industriales identifican esta idea con la realización de mejores productos con la misma cantidad de recursos. Es evidente que la productividad, dadas las condiciones de competitividad en los mercados internacionales, constituye una fuente de crecimiento económico y social para los países y sus empresas.**

**La saturación de los mercados obliga dentro del contexto mundial a la maximización de recursos materiales, naturales y humanos, haciendo ésta determinante la diferenciación cuantitativa y cualitativa respecto de los competidores. Encontramos en la mano de obra, el capital, la calidad, la eficiencia y la materia prima los factores que impactan directamente la productividad.**

### **1.1 Productividad**

**La productividad es el vínculo entre la producción obtenida por un determinado sistema de producción y los recursos que se destinan a ésta. Aún cuando existen diversos sistemas de**

producción, el concepto básico de productividad relaciona indistintamente la cantidad y la calidad de lo producido en un proceso similar.

Para JOSEPH PROKOPENKO, la productividad se define como " el uso eficiente de recursos -trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversos bienes y servicios."<sup>22</sup>

Para ROBERTO GUTIERREZ, "la productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de insumo."<sup>23</sup>

MARIO DEVEALI la conceptúa como "la relación que existe entre un determinado elemento (una máquina, una determinada cantidad de materia prima o de energía, una hora o jornada de trabajo) y el resultado que se consigue mediante su utilización."<sup>24</sup> Es un signo numérico que refleja la correcta o incorrecta aplicación de los diversos recursos a un fin en un período determinado.

---

<sup>22</sup> Prokopenko Joseph, La gestión de la productividad, Oficina Internacional del Trabajo, 1987, Ginebra.p.3

<sup>23</sup> Gutiérrez Roberto, Conceptos, medición e interpretación de la productividad y la calidad, STPS,1994, México, D.F.:p. 13

<sup>24</sup> Deveali Mario, Derecho del trabajo en sus aplicaciones y tendencias, Tl.Ed. Astrea, 1983, 1a. Ed., Buenos Aires, Argentina p. 100

**Asimismo, afirma que una mayor productividad no implica una mayor aportación de recursos, y sí conlleva una mejor utilización de la misma cantidad y especie de los mismos.**

**Si bien los autores anteriormente señalados hacen referencia a los distintos recursos involucrados en un proceso productivo, no hacen alusión especial de los recursos intelectuales del ser humano. En un proceso productivo la participación y aportación intelectual del hombre es vital para la realización de los mismos.**

**Nuestro concepto de productividad se define como el resultado derivado de la eficiente utilización y organización de recursos materiales, naturales y humanos en la producción de bienes o servicios.**

## **1.2 Elementos de la productividad**

**Los elementos de la productividad son específicamente dos: la mano de obra y el capital. La calidad y eficiencia en los procesos productivos dependen de la coexistencia equilibrada de estos elementos, garantizando la maximización en la explotación de los recursos. A continuación estudiaremos las particularidades de cada uno de ellos independientemente y su interacción en la productividad:**

**a.) Mano de obra:**

Incide en la cantidad de bienes o servicios producidos por cada trabajador en un período determinado, siendo medible por horas. Aún cuando la participación de este elemento en los procesos productivos se ha reducido por los avances tecnológicos, el factor humano aporta con creatividad y sensibilidad acciones que redundan en beneficios cualitativos y cuantitativos.

**b.) Capital:**

Representa la inversión material que requieren los procesos productivos para agilizar y mejorar su cantidad y calidad como maquinaria, tecnología, equipo, instalaciones o materia prima en un período determinado. La modernidad de la producción ha requerido un compromiso adicional en la capacitación de los obreros, permitiéndoles de esa forma, operar adecuadamente maquinaria de tecnología de vanguardia.

**c.) Productividad total de los factores:**

Es el resultado de la eficiencia por la utilización combinada de los recursos. Resulta de addeonar a la productividad de la mano de obra la productividad del capital, multiplicándolo por un coeficiente técnico que resulte de considerar el grado de participación de cada uno de los primeros en un proceso determinado. Aún cuando su participación en términos prácticos es desigual, la productividad requiere de la coexistencia de estos elementos para significarse

cuantitativa y cualitativamente en la producción. A continuación estudiaremos los factores o criterios que norman, en general, la productividad.

### **1.3 Factores de la productividad**

La productividad es la medición de procesos productivos atendiendo a sus resultados cuantitativos y cualitativos. Dentro de esta medición se consideran, generalmente los siguientes criterios o factores:

- **Objetivos:** Es la medida en que se alcanzan las metas de cantidad y calidad planteadas en un período determinado. Estas metas son determinadas o determinables a efectos de poder evaluar los logros frente a los retos impuestos.

- **Eficiencia:** Indica la adecuada utilización de los recursos disponibles en un momento dado; ésta determina la relación producto-insumo y el grado de uso de los recursos comparándolo con la capacidad total. Es el parámetro que nos permite evaluar el grado de aprovechamiento respecto de los recursos aportados en un proceso productivo determinado.

- **Eficacia:** Compara los resultados obtenidos en un plazo determinado contra el resultado posible, considerando la maximización en la utilización de los recursos. Dicha



comparación nos permite analizar de manera global el avance cuantitativo y cualitativo en un producto respecto de proyecciones establecidas en función del exacto uso de los recursos y un cumplimiento cabal de los criterios de producción.

- **Comparabilidad:** Es necesario para una organización tener parámetros de medición; las relaciones de productividad aisladas no conllevan un significado tangible y no permiten identificar dentro del contexto de sus productos o servicios el grado de eficiencia y eficacia que tienen. Dentro de este criterio, encontramos tres niveles de comparación:

a.) **Histórico:** Es indispensable tener un marco de referencia histórico que nos permita evaluar la mejora o el retroceso respecto de períodos anteriores en condiciones similares.

b.) **Unitario:** Hacer la comparación aislando a las unidades que participan en los procesos - trabajadores, maquinaria, procesos, secciones- nos permite determinar puntos críticos en procesos productivos para su mejora.

c.) **Relación cumplimiento-meta:** Esta comparación se centra en la obtención de logros y alcance en relación al objetivo planteado. Los objetivos serán determinados y susceptibles de medición, permitiendo el establecimiento de estadísticas a todos los niveles.

## **2.- La productividad en México**

**Hablar de la productividad en México constituye un objetivo a desarrollar. A pesar de diversos intentos para impulsar la productividad en nuestro país desde hace más de cuarenta años, ésta no ha experimentado un desarrollo real en la planta productiva nacional.**

### **2.1 Antecedentes**

**La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha procurado impulsar el desarrollo de la productividad y la calidad en los distintos procesos productivos: Primeramente creó en 1953 el Centro Industrial de Productividad, organismo encaminado a la capacitación no escolarizada, enfocándose principalmente a áreas técnicas de la producción. Este centro se convertiría posteriormente en el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO). En el año de 1982 estas instituciones se integran a la Dirección General de Capacitación y Productividad en la Secretaría del Trabajo.**

Por otro lado, destaca la creación del Instituto Nacional de la Productividad en septiembre de 1982. Este organismo público descentralizado tenía por objetivo:

- Asesorar al Ejecutivo Federal en materia de productividad.
- Realizar programas de investigación de la productividad, vinculados a los objetivos nacionales de desarrollo económico y social.
- Promover la aplicación de tecnologías adecuadas a las necesidades específicas de cada grupo.
- Elaborar normas y criterios técnicos que fundamenten las acciones de los sectores en materia de productividad.

En 1988 se creó la Fundación Mexicana para la Calidad Total, con la intención de generar, recabar y comunicar conocimientos, tecnología y experiencias en materia de calidad así como de productividad, buscando el desarrollo y superación de las organizaciones. Posteriormente, se instauraría el Premio Nacional de Calidad, reconocimiento que se entrega a aquellas empresas destacadas en la eficientización de sus plantas productivas, ya sea a través de la modernización de su organización, o bien mediante la adopción de métodos más productivos.

Es claro que nuestros antecedentes históricos en materia de productividad son muy limitados. La falta de compromiso y seguimiento ha ocasionado carencias culturales y

productivas en la planta nacional. En los últimos años, y, ante la creciente demanda por productos de alta calidad y bajo costo, las cúpulas de los diversos sectores han mostrado mayor énfasis en este tópico.

## **2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994**

A pesar del importante crecimiento industrial de México en los años setenta y ochenta, la productividad no representó un papel preponderante. El incipiente desarrollo se debió principalmente al incremento de los factores de la producción: materia prima, trabajo y capital, dejando la capacitación y adiestramiento de los obreros en un segundo plano. Como apuntábamos anteriormente, la productividad no es proporcional al incremento de insumos o recursos utilizados en la producción de bienes y servicios, situación que hemos visto claramente reflejada en nuestra economía.

Ante esta perspectiva, se implementó un plan específico que atacara los factores que limitaban el crecimiento de la productividad en ese momento: insuficiencias estructurales, proteccionismo, uso ineficiente del capital, rezago tecnológico y abstención en la capacitación de los obreros, variables que afectaban directamente la evolución productiva en el país.

**Los principales objetivos enmarcados en el programa se enfocaron a:**

- La elevación de capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional de los recursos de la sociedad.

- Fomentar y desarrollar en los trabajadores una actitud proactiva y flexible frente a los cambios tecnológicos y la constante transformación de las estructuras productivas.

- Mejorar las condiciones de trabajo que facilitando las labores de los obreros, ofreciendo un entorno adecuado para su superación personal.

- Sembrar en la sociedad una dinámica tendiente a la calidad y productividad como forma de vida y como elementos sustantivos para la superación personal y profesional de la planta productiva.

Con objeto de alcanzar los objetivos ya planteados, se determinaron como principios básicos en las líneas de acción propuestas la modernización, la productividad y la capacitación.

La estrategia a seguir contemplaba soluciones en los siguientes sentidos:

- Educación: El nivel intelectual de los trabajadores influye substancialmente en el mejoramiento de la productividad. La adaptabilidad y receptividad de los mismos en un ambiente tecnológicamente dinámico es sinónimo de eficiencia y maximización de recursos. La ampliación y mejora de la escolaridad en las nuevas generaciones mediante la vinculación de los sistemas educativos con los perfiles ocupacionales así como la creación de centros de

capacitación que den prioridad a la investigación, innovación y adaptación de técnicas y criterios fueron algunas medidas propuestas para la educación de los trabajadores.

- Modernización de la capacitación: Si bien la educación básica proporciona conocimientos y habilidades para la vida productiva, ésta resulta insuficiente en el desempeño de labores específicas que requieran destreza y conocimientos técnicos más complejos. La promoción y acción gubernamental se orienta hacia la máxima utilización de los centros de adiestramiento. El desarrollo de proyectos específicos de colaboración para el mejoramiento de la productividad basándose en convenios de cooperación con organismos multilaterales de nivel mundial así como la realización de encuentros sectoriales redondea la intención de actualizar los conocimientos y técnicas vigentes en el país. Los consejos consultivos de cada entidad para la jurisdicción local o federal se constituyeron como foros de análisis y consulta en materia de capacitación para el empresariado y organizaciones laborales.

- Movimiento nacional de calidad y productividad: La globalización de la economía demanda de la planta productiva nacional la incorporación de innovaciones tecnológicas, cambios en la estructura productiva y agresividad en la comercialización de nuestros productos en los mercados internacionales. La integración de la calidad a los procesos productivos es indispensable para acortar el rezago existente frente a los competidores del exterior. "El valor estratégico de un movimiento nacional de calidad en nuestro país radica, precisamente, en que se

basa en el imperativo de producir bienes y servicios que se encuentren en condiciones de competir a escala mundial. Atender y anticipar sistemáticamente las preferencias de los consumidores así como desarrollar, en función de ellas y de manera eficiente, los ajustes requeridos en los procesos productivos y tecnologías en uso, son las condiciones para enfrentar este reto.<sup>25</sup> Derivado de este reto, se propuso obtener a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social información internacional relativa a la calidad y difundir extensamente programas ya aplicados exitosamente en la planta productiva.

- Condiciones de trabajo y productividad: La productividad implica el cumplimiento de una serie de factores -no sólo productivos- que permiten al trabajador dentro de su entorno desarrollar adecuadamente sus labores. La intensidad de la jornada, los riesgos de trabajo, la capacidad adquisitiva y la seguridad en el empleo son algunos de ellos que de forma determinante impactan la productividad en los procesos. Así, se hizo énfasis en el desarrollo de un nuevo entorno laboral que satisficiera los requisitos de seguridad e higiene, evitando la sobrecarga de trabajo, estableciendo una adecuada planeación e implementando políticas que participasen de los beneficios económicos a los trabajadores como condicionantes de mejores rendimientos.

---

<sup>25</sup> Programa Nacional de Capacitación y Productividad, STPS, 1990. México. D.F.

Este programa marca en la historia de nuestro derecho del trabajo el primer esfuerzo concreto por incrementar la productividad. Aún cuando se trata de un documento que refleja únicamente buenas intenciones, sienta criterios básicos para la instrumentación de estrategias concretas en el sector productivo que se analizarán posteriormente.

### **2.3 El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad**

En mayo de 1992 los sectores obrero, campesino y empresarial, así como el Gobierno Federal sentaron en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad las bases para incrementar la productividad y calidad en el entorno productivo mediante las acciones que se describen a continuación:

a.) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales: La necesidad de transformar organizaciones tradicionalistas y rígidas en estructuras flexibles y receptivas a los cambios tecnológicos y de mercado originó los siguientes compromisos:

- Fomentar, a nivel de empresas, el diagnóstico y actualización de sus estructuras, para simplificar los tramos jerárquicos y agilizar los flujos operativos e informativos.
- Desarrollar dentro de cada empresa objetivos y metas específicos relacionados con la productividad, calidad y servicio.



**- Fomentar y mejorar las relaciones laborales y propiciar la cooperación y participación a todos los niveles de prácticas productivas.**

**b.) Superación y desarrollo de la administración:** El cambio estructural en las organizaciones requiere de políticas y criterios administrativos acordes a las necesidades de su tiempo. Se sugieren al efecto las siguientes acciones:

**- La formación y desarrollo de administradores aptos para actuar en un entorno económico global.**

**- Atención prioritaria a la calidad y productividad como nuevas formas de acceso a mercados muy competitivos.**

**- Un enfoque administrativo que englobe los intereses de la empresa, sus proveedores y sus consumidores.**

**- El establecimiento de metas y objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo que permitan planear y evaluar más eficazmente los resultados obtenidos.**

**c.) Énfasis en los recursos humanos:** El trabajo es un elemento esencial de la producción; representa la interacción entre los recursos físicos, el capital y la tecnología. En este sentido las partes pactaron las siguientes actividades:

- Modificar el criterio que ubica la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un nuevo enfoque que valore los recursos humanos como un elemento esencial y valioso en los procesos productivos.

- Instrumentar políticas de capacitación permanente y programas de readiestramiento que actualicen los conocimientos de los trabajadores.

- Mejorar la administración de los programas mediante nuevas formas de registro, descentralizando y reduciendo el manejo de la información.

- Procurar el establecimiento de condiciones de trabajo idóneas que permitan a los trabajadores sus labores en un ambiente seguro y limpio.

- Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

- Hacer de las remuneraciones un estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

d.) Fortalecimiento de las relaciones laborales: La nueva cultura de calidad y productividad exige fortalecer las relaciones obrero patronales para superar las posiciones de conflicto y tomar ventaja de la interacción de las partes en los centros de trabajo. En este sentido convinieron en las siguientes actividades:

- Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas y de otros grupos de trabajo integrados con representantes de los trabajadores y de los empresarios.

- Reconocer el derecho a la formación de los trabajadores y promover su participación en la identificación de elementos que incentiven la iniciativa y creatividad de los trabajadores.

e.) Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo: La aplicación de la tecnología para obtener un uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios es indispensable en la búsqueda de mayor productividad. Conscientes de la necesidad por integrar a la planta productiva tecnología de punta, los distintos sectores acordaron promover concertadamente el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica; fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer tecnologías competitivas, fortalecer los servicios de información, apoyo y consultoría tecnológica y fomentar el establecimiento de programas de calidad total.

f.) Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad: Para propiciar un ambiente que conlleve a la calidad y a la productividad, es necesario cultivar los aspectos económicos, socioculturales e institucionales. La responsabilidad de impulsar estos factores la asumió el gobierno, comprometiéndose a:

- Instituir un marco regulatorio de la actividad económica que promueva la calidad, la eficiencia y la competitividad en todas las ramas económicas.

- Desarrollar sistemas de Información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.

- Atender los requerimientos de Infraestructura económica y social del desarrollo, enfatizando la educación, la investigación tecnológica y la superación de las deficiencias de la infraestructura física.

- Favorecer un clima de confianza a partir del establecimiento de reglas claras de aplicación general, que eviten el casuismo y la discrecionalidad.

Este acuerdo representa conceptualmente un esfuerzo para la concreción de la productividad en la planta productiva nacional. A pesar de originar la firma de convenios que incentivaban y remuneraban la productividad y que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fomentó la celebración de los mismos, pocas empresas han adoptado tales lineamientos, estipulando paralelamente a los contratos colectivos de trabajo, convenios de calidad y productividad que enfrenten el reto de mejorar los resultados obtenidos en años anteriores.

Posteriormente, le sucedieron a este convenio otros pactos donde las cúpulas sindicales, empresariales y campesina de común acuerdo con el Gobierno Federal confirmaron los fines planteados en el ANEPC. El Pacto para la Estabilidad, Competitividad y el Empleo, el Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento así como el Acuerdo para Superar la

**Emergencia Económica no aportan nuevas ideas en materia de capacitación y productividad, simplemente se adhieren a lo anteriormente estipulado.**

**En el ámbito internacional, destaca el convenio , denominado "North American Agreement on Labor Cooperation" y que fuese firmado en septiembre de 1993 con Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica. Dentro de los objetivos planteados en dicho documento, se mencionan la cooperación para la promoción de la innovación y la elevación de los niveles de productividad y calidad, a través de políticas de retroalimentación y entrenamiento al personal.**

**La falta de continuidad en la determinación de estrategias y políticas innovadoras en esas materias ha generado desinterés por parte de los sectores en el seguimiento y cumplimiento de los objetivos originalmente planteados. Si bien la problemática económica de nuestro país requiere de atención prioritaria en algunos aspectos, no debemos olvidar que la calidad y productividad genera crecimiento micro y macroeconómico.**

#### **2.4 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**

**Dentro del contexto del Plan Nacional de Desarrollo presentado por el Presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo, encontramos la necesidad de elevar sostenidamente la productividad mediante la realización de un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación.**

Al respecto el plan sugiere el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, mismo que comprenderá normas laborales acordes a las condiciones actuales y previsibles del mundo del trabajo. Las normas fundamentarán la estructuración de planes y programas de formación técnica y capacitación laboral, registrándose en el Sistema de Certificación de Competencia Laboral. Este nuevo sistema no sólo reconocerá la capacitación extraordinaria que reciban los trabajadores, sino la capacidad que éstos adquieran empíricamente en el desarrollo de sus labores.

Asimismo, se adecuarán los programas de capacitación de tal forma que los trabajadores tengan posibilidad de alternar el trabajo con el estudio. Dichos planes se estructurarán modular o individualmente dentro de unidades de competencia laboral para facilitar la determinación de equivalencias entre instituciones.

Entre los objetivos planteados, destaca el relativo a la institución de programas similares de acuerdo a la competencia o actividad laboral que facilite equivalencias entre instituciones. Esta estandarización en la capacitación de los obreros permitirá validar más fácilmente las capacidades y conocimientos de los trabajadores independientemente de su centro de trabajo, incentivando de esta forma actitudes más proactivas de éstos frente al aprendizaje y perfeccionamiento de sus oficios o labores.

## **2.5 Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad**

En mayo de 1995 el sector empresarial, obrero y los productores agropecuarios conjuntamente con el Gobierno Federal pactaron el establecimiento del Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad con la intención de fomentar y mejorar la productividad del aparato productivo nacional.

Entre las actividades a desarrollar por este consejo, en materia de productividad se definieron los siguientes objetivos:

- Plantear programas, propuestas y actividades que contribuyan al mejoramiento de la competitividad y elevación de la productividad.
- Incentivar por rama o sector económico, la concertación de estímulos económicos a la productividad en cada centro de trabajo.
- Proponer y ejecutar acciones necesarias para impulsar la cultura de calidad y de productividad en los distintos sectores económicos.
- Establecer consejos estatales con funciones ejecutivas y propositivas que garanticen el cabal cumplimiento de las acciones emprendidas.

Los propósitos que sustentan la creación de este organismo son redundantes; persiguen al igual que los distintos acuerdos intersectoriales, una transformación cultural de la planta

productiva nacional. Se presentan innovaciones en las líneas de acción, determinándose cuatro ámbitos de aplicación para dichas actividades:

- Nacional: El Consejo asume la responsabilidad de facilitar la identificación de obstáculos que han limitado la competitividad mediante el análisis específico de cadenas productivas por rama económica, así como asistir técnicamente a los involucrados en la elaboración de indicadores para la cuantificación especializada de la productividad en los distintos sectores económicos.

- Estatal y Regional: El Consejo a través de sus órganos estatales ( Consejos Estatales de Productividad y Competitividad) se obliga a comunicar a los centros de trabajo los análisis sectoriales con técnicas, metodologías e indicadores que faciliten el incremento y la evaluación de la productividad, así como a estructurar seminarios, cursos y talleres sobre productividad y calidad impartidos por asesores específicamente capacitados a organizaciones sindicales, organismos empresariales, empresas e instituciones públicas en general.

- Centros de Trabajo: Con objeto de aplicar las políticas y acciones definidas a nivel microeconómico, los promotores o asesores identificarán las necesidades estructurales de los centros de trabajo y proveerán asistencia técnica que encamine a las unidades productivas a concertar acciones de mejoramiento estableciendo incentivos y estímulos que incrementen la



productividad. La comunicación de las actividades y objetivos del Consejo se realiza a través del Sistema del Mercado Laboral (SIMLA), que informará a la planta productiva acerca de los servicios en materia laboral que ofrece.

- **Capacitación Integral de los Agentes Económicos:** Reconociendo que para elevar la productividad es esencial estimular la capacitación mediante programas que permitan integrar y mejorar las aptitudes de la población económicamente activa, se determinó establecer el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), que incentiva la capacitación de los trabajadores en la micro, pequeña y mediana empresa, así como el Programa de Becas de Capacitación para Trabajadores (PROBECAT), tendiente al reentrenamiento y reconversión de los conocimientos que facilite la reinserción de los trabajadores al mercado laboral. Esta capacitación puede o no ser escolarizada, permitiendo al empleado desarrollarse paralelamente a sus labores cotidianas mediante programas con esquemas mixtos.

A pesar de los esfuerzos que hemos experimentado, no hemos encontrado en los distintos sectores involucrados un compromiso pleno por instaurar una nueva cultura laboral que se rija por la calidad y los resultados, dejando la inercia de la producción a la deriva. Consideramos la situación macro y microeconómica actual propicia para la maximización de recursos en aras de afrontar los retos de la competitividad global. Como se menciona con anterioridad, nuestro crecimiento industrial se fundamenta en la cantidad producida, no en la calidad.

### **3.- Análisis y medición de la productividad**

La correcta utilización de recursos en la generación de bienes o servicios es y será perfectible. Como apuntábamos, la medición y análisis del eficiente uso de los recursos nos permite obtener parámetros de comparación y evaluación que facilita la determinación de soluciones y propuestas que incrementen la productividad. Esta evaluación es importante en todos los niveles: internacional, que nos permite comparar los niveles de productividad entre países; nacional, basándose en el desarrollo, rendimiento económico y calidad de las políticas sociales del país; y por último, sectorial, que analiza aisladamente una actividad específica en un lugar dado. Así, en los siguientes incisos nos ocuparemos de detallar alguna particularidades de la medición de la productividad.

#### **3.1 Evaluación de la productividad en el nivel macroeconómico**

Para Joseph Prokopenko "la evaluación de la productividad en el nivel macroeconómico consiste en la medición del nivel absoluto de productividad y sus tendencias históricas representadas por medio de una serie de índices."<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Prokopenko Joseph; *op. cit.*, p.26

Este autor destaca la necesidad de considerar esta medición para la adecuada interpretación de la situación económica de los países, que aún presentando resultados positivos en su Producto Interno Bruto, pueden padecer un decrecimiento en cuanto a su productividad, derivado de una mayor utilización de insumos para una producción similar.

Esta es cuantificable tomando la totalidad de los productos generados y dividiéndolo entre la totalidad de los factores ( trabajo, capital, materias primas y piezas compradas e insumo de otros bienes). Así, la productividad nacional es determinable considerando la totalidad de la población económicamente activa como el insumo y el valor total de los bienes y servicios producidos como el producto:

$$\textit{Productividad Nacional} = \textit{Producto Nacional Bruto} / \textit{Población}$$

Dentro de los principios para la medición de la productividad, destaca el relativo al producto físico o por hora de trabajo, mismo que fundamenta la medición en el volumen de trabajo requerido para producir una unidad de producto. La variación de tiempos en la elaboración de diversos productos conlleva desviaciones en el estudio estadístico fundamentado en estos principios. Además, el trabajo constituye sólo uno de los factores de la productividad, mismo que se ve directamente afectado por las necesidades de capital que cada uno de los productos requiere. Como consecuencia podemos identificar en sectores de gran densidad de

capital, que un aumento de productividad representa una reducción en la jornada de trabajo, lográndose generalmente mediante una aportación material. Por el contrario, en aquellos sectores de gran densidad de trabajo la productividad representa un mejor rendimiento del capital aportado, a través de un proceso de eficientización del trabajo.

Para subsanar las deficiencias de la medición del trabajo directo, recomendamos la utilización del método de la productividad total en el sector manufacturero. Este método contempla dos medidas del producto: la producción total y el valor agregado bruto. La primera representa la suma de las entregas de los productores y los cambios netos en el inventario de existencias, mientras que la segunda marca la diferencia entre la producción total y los insumos intermedios. Así, podemos calcular adecuadamente la cantidad de producción que se desplaza al consumo, considerando el efecto real del beneficio entre el valor de la producción y el costo de cada uno de los insumos.

### **3.2 Análisis de la productividad en la empresa**

La medición de la productividad en las empresas se enfoca de acuerdo a los intereses de los diversos grupos que participan en éstas. Los intereses que persigue el gerente o el inversionista difieren substancialmente de los que pretende el sindicato de los trabajadores, por

lo que debemos entender la existencia de diversos criterios en su análisis. Destacan, entre otros, los siguientes fines:

1.- Comparativo: Este método compara la productividad de la empresa con otras similares o del ramo y sus competidores, permitiendo a las mismas determinar su posición cuantitativa y cualitativa de sus productos. Generalmente, este estudio se realiza a través de un consultor externo, quien recaba información de ambas empresas con respecto a costos, rendimientos, eficiencia y procesos productivos. El resultado del análisis permite a cada empresa detectar los progresos y la problemática interna.

Debido a que la competencia ha sido un detonante de la productividad en los últimos tiempos, consideramos este tipo de análisis obligatorio para conservar marcos objetivos de comparación que permitan a las empresas desarrollar sinergias de maximización de recursos.

2.- Determinación del rendimiento relativo de los departamentos y trabajadores, identificando áreas problemáticas o de gran rentabilidad: Aún cuando los resultados de las empresas muestran mejoría o deterioro ejercicio tras ejercicio, es necesario identificar a nivel específico aquellas áreas cuyo rendimiento sobresalga. Asumiendo que todos los procesos productivos son perfectibles, la medición específica por área nos permite incrementar la rentabilidad de algunas áreas o mejorar aquellas con deficiencias esenciales.

**3.- Comparación de los beneficios relativos de los diversos tipos de insumo respecto de la negociación colectiva y de la distribución de las ganancias: Este análisis tiene como objetivo identificar la rentabilidad de cada uno de los insumos independientemente del comportamiento colectivo de la empresa. El fin de este estudio encuentra su justificación en la reestructura y redefinición de procesos productivos así como la adecuada asignación de capital.**

**No sólo es importante analizar las empresas de acuerdo al fin de los participantes para conservar un marco de referencia realista que permita al empresariado conocer la problemática de las empresas y su sector, sino también es indispensable evaluar la productividad de las mismas de diversas formas, utilizando métodos y técnicas que contemplen la totalidad de los factores inherentes a la producción.**

### **3.3 Técnicas y sistemas de medición**

**Las técnicas y métodos de medición de la productividad han evolucionado de la mano del boom industrial por la calidad de los productos. Hoy ubicamos dos tipos de productores, principalmente: los de calidad y los de cantidad. Los primeros se concentran en la satisfacción de las exigencias de sus consumidores, mientras que los segundos se concentran en la cobertura de su mercado potencial. La exigencia por productos y procesos de mayor calidad ha causado un**

desarrollo importante en las técnicas de evaluación, cuya complejidad permite una mejor calificación de las empresas y sus sectores. A continuación estudiaremos algunos métodos que destacan por su agilidad y pragmatismo:

**a.) Método de Gold<sup>27</sup>**

La medida de Gold se fundamenta en la tasa de rendimiento de las inversiones, atribuyéndole a cinco elementos los beneficios del resultado:

- 1.- Precios de los productos
- 2.- Costos unitarios
- 3.- Utilización de las instalaciones
- 4.- Productividad de las instalaciones
- 5.- Distribución de los recursos de capital entre capital fijo y capital de explotación.

Estos elementos se pueden integrar en una sola ecuación:

$$\text{Beneficios/Inversiones} = \left( \frac{\text{Ingresos de los productos}}{\text{Producto}} - \frac{\text{Costos totales}}{\text{Producto}} \right) \times \frac{\text{Producto}}{\text{Capacidad}} \times \frac{\text{Capacidad}}{\text{Inv. Fija}} \times \frac{\text{Inv. Fijas}}{\text{Inv. Totales}}$$

---

<sup>27</sup> Citado por Prokopenko Joseph; *idem*, p42,43.

En esta ecuación, las primeras tres relaciones después del signo igual representan cambios en corto plazo, y las dos últimas, en largo plazo. Esta expresión ilustra también de qué forma los cambios en la rentabilidad de un período al siguiente dependen de las interacciones entre la contribución de los productos, la utilización de la capacidad y la proporción de las inversiones asignadas a la capacidad de producción.

#### **b.- Método de evaluación rápida de la productividad (ERP)**

Este método de medición para empresas pequeñas y medianas fue diseñado en el Centro de Desarrollo de la Productividad de la Academia de Desarrollo de Filipinas<sup>28</sup>. Dentro de su diagnóstico incluye la vigilancia de un programa de mejoramiento de la productividad que abarque toda la organización.

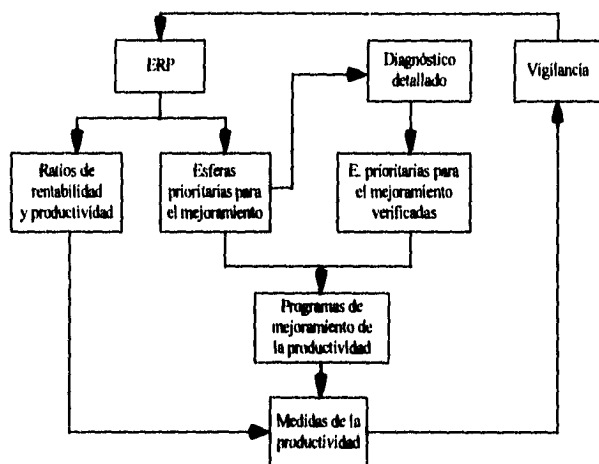
Como podremos observar en la gráfica, este método evalúa sistemáticamente la rentabilidad de la empresa, determinando fortalezas y debilidades que contribuyan al rendimiento de la productividad. Asimismo, aísla zonas problemáticas y establece parámetros de prioridad para la atención correspondiente, según analizaremos a continuación.

---

<sup>28</sup> Avedillo Cruz Elena; A manual on quick productivity appraisal; Academia de Desarrollo de Filipinas. 1984.

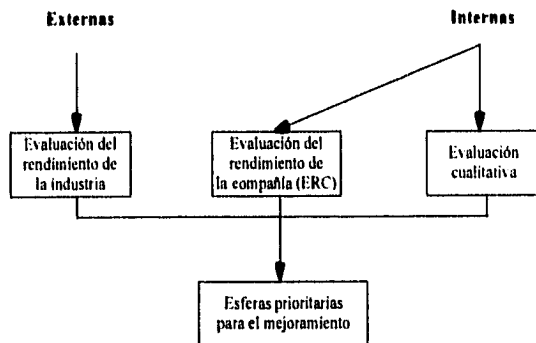


## Ciclo de fiscalización de la productividad



La evaluación rápida de la productividad (ERP) presenta tres componentes: Evaluación del rendimiento de la compañía, evaluación cualitativa de la empresa y sus distintas áreas, así como la evaluación del rendimiento industrial particular. Como veremos a continuación, cada uno de estos elementos indica la rentabilidad de las empresas derivada de estudios cuantitativos y cualitativos, así como de los sectores donde éstas participen.

## Componentes de la ERP



a.) La evaluación del rendimiento de la compañía analiza las tendencias de rentabilidad y productividad en la empresa a partir de sus estados financieros por los últimos tres o cuatro períodos, ya sean mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. La información obtenida se confronta de dos formas:

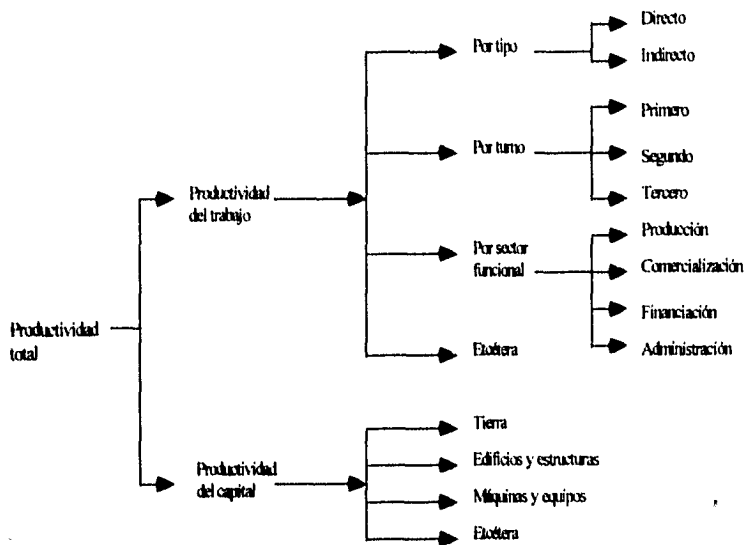
1.- El rendimiento histórico frente al actual; nos permite detectar la productividad y grado de avance respecto de períodos anteriores, además de indicarnos el ritmo que lleva la tendencia productiva.

**2.- El rendimiento actual frente al objetivo planteado; compara el rendimiento efectivo de las metas de productividad frente a las planteadas inicialmente.**

**Basarnos exclusivamente en la rentabilidad para el estudio de una empresa puede dificultarnos la identificación de causas que afecten la rentabilidad. Por ejemplo, los precios y costos son variables que afectan directamente la rentabilidad de un negocio, más no necesariamente la productividad. Así, debemos considerar dentro de nuestro análisis de rendimiento de la empresa las variables relativas a la rentabilidad, a la productividad y al mejoramiento de los precios, mismas que influyen determinadamente en el aumento o decremento de los beneficios en un tiempo dado.**

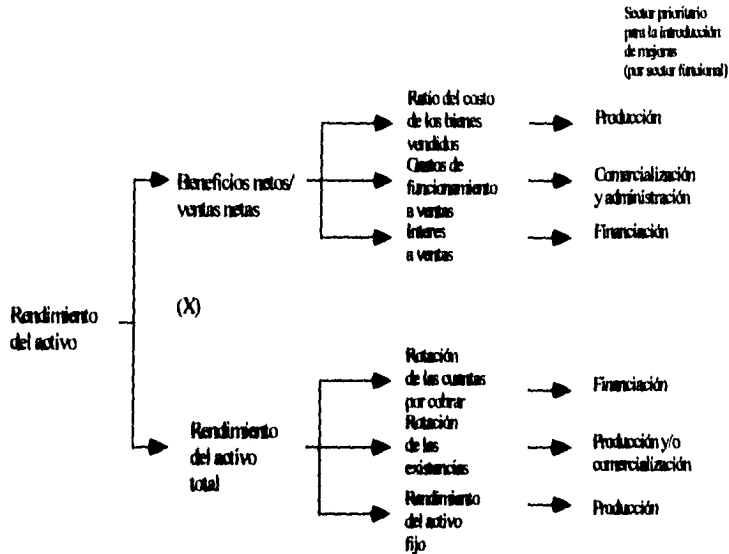
**b.) La evaluación cualitativa de la empresa se fundamenta en el análisis de los diferentes sectores funcionales de la organización, así como del entorno que les rodea. En la siguiente gráfica podemos identificar los principales sectores a revisar en la evaluación:**

### Evaluación de las tendencias de la prioridad



Los sectores prioritarios para el mejoramiento de la rentabilidad en una institución son la producción, la comercialización, el financiamiento y la administración. A partir de estas cuatro variables podremos analizar a detalle las tendencias de la rentabilidad y otorgar un diagnóstico detallado. Este diagnóstico tiene como objetivo identificar las causas del deterioro o mejora de la rentabilidad de una organización.

## Evaluación de las tendencias de la rentabilidad



La productividad del trabajo indica el grado en que se está utilizando la fuerza de trabajo. Al efecto, es necesario estudiar las relaciones secundarias por tipo, turno o bien por sector funcional, considerando específicamente las cuatro variables más importantes ya señaladas a nivel particular.

Por lo que respecta a la productividad del capital, ésta señala en qué forma se está distribuyendo y administrando el capital disponible. El capital se identifica con la inversión fija, es decir, tierra o edificios y maquinaria, presentando otros componentes como patentes, marcas o contratos de exclusividad.

c.) La evaluación del rendimiento industrial se sustenta en el método comparativo, utilizando los mismos índices que se emplean para el análisis individual. El principal problema que encontramos para la realización de esta evaluación es la falta de información estadística a nivel sectorial. Esta deficiencia se puede subsanar mediante la contratación de consultores externos que estudian simultáneamente varias organizaciones del mismo ramo y proporcionan un diagnóstico general respecto del sector específico a cada una de las participantes, evitando el tráfico de información confidencial.

Entre los principales objetivos de la comparación entre instituciones, encontramos los siguientes:

- Mostrar a la dirección cómo se compara el rendimiento de la empresa con el de otras similares. Esta información nos facilita la planeación y determinación de adecuadas metas de rentabilidad y las expectativas del mercado.

**- Señalar los sectores que presentan ventajas y desventajas comparativas dentro de la empresa. Como hemos apuntado con anterioridad, conocer de manera específica los sectores que ocasionan el debilitamiento de su productividad es vital para las empresas. Por ejemplo, tener la posibilidad de comparar ciclos y formas de producción propios frente a los de empresas similares nos facilita la identificación de cuellos de botella, ineficiencias, etcétera.**

**- Facilitar a la dirección una base objetiva para juzgar los progresos y la eficacia. La comparación entre organizaciones análogas nos permite confrontar rendimientos, eficiencia y la productividad de las mismas dentro de un contexto objetivo y realista.**

#### **4.- Comisiones mixtas de productividad**

Como consecuencia de la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, donde se especificaron los lineamientos generales para impulsar la productividad de las empresas, y, con fundamento en el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo que establece la necesidad de formar comisiones bilaterales integradas paritariamente por representantes patronales y de los trabajadores con objeto de facilitar la constante mejora de la organización productiva, se han establecido en las empresas comisiones mixtas de productividad y calidad.

##### **4.1 Fin de la comisión mixta de productividad**

Las comisiones mixtas de productividad tienen la responsabilidad de identificar e instrumentar soluciones para elevar la productividad de las empresas. Su objeto es determinar, evaluar y corregir las tendencias de productividad y calidad dentro de su ámbito así como velar que los incentivos determinados para efficientizarlas sean asignados y distribuidos correctamente. El éxito de la comisión de productividad, y por ende su fin, es incentivar la productividad a partir del diagnóstico de la problemática productiva en la empresa, proponiendo soluciones concretas para su ejecución y evaluación correspondiente.



## **4.2 Representación de las comisiones**

La representación en las comisiones mixtas de productividad es similar a las demás; a cada representante patronal corresponde un representante del trabajador, determinándose el número de representantes para la formación de la comisión en función de los empleados de la empresa.

Atendiendo al fin de las comisiones de productividad, podemos señalar que el aspecto cualitativo en la integración de las mismas es fundamental: El proceso de eficientización en las empresas comprende todos los procesos inherentes a su ciclo productivo, por lo que es vital incorporar en estas comisiones a trabajadores que conyuyen en el análisis técnico de los procesos, de los productos y de las condiciones de trabajo. Por la naturaleza de los puntos a tratar dentro de la comisión de productividad, es necesario considerar como representantes idóneos a aquellas personas que destaquen por su receptividad, proactividad y apertura a la innovación.

La representación de los trabajadores en una comisión bilateral de productividad no implica que éstos participen directamente en la administración de la empresa. Consideramos que la participación obrera únicamente facilita la reflexión, búsqueda y negociación de acuerdos

que conlleven a la efficientización de los procesos y que fomente al interior de la organización el establecimiento de nuevas costumbres laborales.

#### **4.3 Funciones de las comisiones mixtas de productividad**

Las funciones de las comisiones mixtas de productividad no se circunscriben únicamente al interior de las organizaciones; tienen obligación de participar activamente con agentes del mismo sector y autoridades involucradas con objeto de intercambiar información y aprovechar decisiones exitosas de terceros. A continuación analizaremos las principales actividades internas y externas que deben desarrollar:

##### **a.) Externas:**

- Estimular la participación sectorial, mediante la organización de foros de consulta y juntas de seguimiento buscando el desarrollo de técnicas y estrategias más convenientes para el sector.
- Asistencia a cursos de capacitación y productividad que correspondan a su actividad económica, a fin de utilizar los conocimientos más avanzados en la materia en sus centros de trabajo.
- Coordinación con autoridades gubernamentales y privadas para el adecuado establecimiento de políticas salariales en las empresas.

**b.) Internas:**

- Diagnóstico y análisis específico de las deficiencias productivas en los centros de trabajo correspondientes. El intercambio de ideas (tormenta de ideas) permite analizar objetivamente la situación de las empresas en relación a posibles vicios e ineficiencias.

- Establecimiento del plan específico que incluya acciones, responsables, periodicidad, así como criterios de evaluación y seguimiento.

- Negociación de incentivos acordes al programa de productividad que sea aplicable a la empresa, como riesgo, calidad, puntualidad, tiempos muertos, eficiencia en el trabajo, etc.

- Elaboración del reglamento interno que regule el programa de productividad, especificando su modo y forma de operación.

- Difusión de las metas establecidas, avance en el cumplimiento y mejoras al programa que se establezcan.

## **5. Retribución de la productividad**

**La retribución de la productividad es el estímulo material que motiva a los participantes de los programas de productividad y calidad a cumplir con los objetivos planteados en un tiempo determinado. Aún cuando este proceso pareciera ser muy sencillo, la correcta remuneración a los participantes del mismo es compleja.**

**El verdadero reto de retribuir a los trabajadores los incrementos de productividad que la empresa obtenga no radica en participarles de la totalidad de los beneficios que se deriven, sino en evaluar y determinar la conveniencia y la proporción de una compensación.**

### **5.1 Salarios y productividad**

**El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo define el salario como "la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo." Derivado del mencionado artículo, encontramos que el salario es la contraprestación que recibe el trabajador a cambio de - como dice ROBERTO MUÑOZ- "su trabajo, su disponibilidad para trabajar o en algunos casos, por la permanencia del trabajador en la empresa."**

**El salario se integra, según el artículo 84 de la Ley, por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Basándonos en que el salario comprende únicamente los conceptos apuntados, y que éste representa la retribución que debe pagar el patrón, podemos afirmar que los incentivos o bonos otorgados a los trabajadores en una organización no deben integrarse al salario en virtud de que éstos se liquidan única y exclusivamente en caso de cumplimiento de los objetivos planteados.**

**Como consecuencia de lo anterior, el bono de productividad no es susceptible de integración al concepto salario, a menos que el pago del mismo sea de forma fija y permanente, independientemente de los resultados de la empresa.**

## **5.2 Convenios**

**Los convenios documentan el compromiso asumido por la empresa y el sindicato en relación a la productividad de la empresa, estableciendo derechos y obligaciones recíprocos dentro de un programa de calidad y eficiencia con beneficios directos para los participantes del plan, ya sea de forma colectiva o individual.**

Las políticas de retribución que incluyan esquemas con bonos o incentivos por productividad son comunes dentro de nuestro entorno laboral en planes de compensación para directores, gerentes o administradores que ejercen funciones de dirección dentro de las empresas. Ante la falta de antecedentes que sustentaran la forma de los convenios, la Secretaría del Trabajo, a través de su subsecretaría B, publicó un convenio tipo que transcribimos a continuación:

**Convenio tipo para el establecimiento de  
un Bono de Productividad y Calidad  
Declaración**

Los que suscribimos el presente convenio, por una parte la empresa \_\_\_\_\_, por la otra el sindicato \_\_\_\_\_, manifestamos que, reconociendo mutua y recíprocamente 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 199 , al tenor de los siguientes

**Considerandos**

**Primero.-** 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 común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Segundo.-** El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) ofrece las grandes líneas para que a nivel de empresa se adopten medidas específicas o se suscriban convenios particulares tendientes a la elevación de la productividad y la calidad. En una de sus seis líneas generales de acción, el ANEPC contempla que los beneficios de esta elevación comprendan a los consumidores (mejores productos, mejor calidad); a las empresas (más competitividad, mayor rentabilidad, más ganancias) y a los trabajadores (aumento de las remuneraciones); es decir, que el excedente resultante de la productividad y la calidad se distribuya entre los empresarios y los trabajadores.

**Tercero.-** 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

### **Cláusulas**

#### **Comisión Mixta**

**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. A continuación se propone un ejemplo de conformación de la Comisión.

En representación de la empresa:

- El Gerente de Recursos Humanos.
- El Gerente de Finanzas y Administración.
- El Contralor.
- El Jefe del Departamento de Personal.

En representación del sindicato:

- El representante legal del sindicato.
- Un miembro del Comité Ejecutivo del sindicato.
- Dos asesores miembros del sindicato, nombrados por la directiva del mismo.

**Segunda.-** La Comisión Mixta 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 que incluya, por lo menos, los siguientes elementos: diagnóstico de los obstáculos y limitaciones al incremento de la productividad y la calidad de la empresa; definición de acciones y proyectos para atender esta problemática, señalando las responsabilidades por parte de la empresa y los trabajadores; y seguimiento y evaluación de las acciones y proyectos, así como del grado de cumplimiento de las metas de productividad y calidad.

En función de las características de cada empresa y de sus problemas específicos, cada programa de productividad y calidad podrá hacer énfasis en algunos de los siguientes aspectos:

- 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.
- Intensidad y eficiencia en el trabajo.
- Reducción de quejas de usuarios.
- Reducción de tiempos en prestación de servicios.
- Mejoras en la calidad de los servicios

**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 la manera regular y periódica (mensual, trimestral, semestralmente) 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.

**Bono de Productividad y Calidad.**

**Quinta.-** Se atiende como 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.

**Sexta.-** Las partes declaran que el objetivo del Bono de Productividad y Calidad es el de constituirse en un mecanismo concreto de distribución de los beneficios derivados del incremento de la productividad y la eficiencia en la operación de la empresa. Su magnitud estará en función de los aumentos que se alcancen en la productividad y la calidad.

**Cálculo del Bono de Productividad y Calidad.**

**Séptima.-** El Bono de Productividad y Calidad es un incentivo económico que la empresa pagará a los trabajadores cada mes (trimestre, semestre, etc) y cuyo monto se calculará como un porcentaje respecto del salario de cada trabajador. La magnitud de este porcentaje se determinará en función del cumplimiento de las metas de productividad y calidad, de acuerdo a la tabla de equivalencias que se presenta en la cláusula décima de este Convenio. Este Bono de Productividad y Calidad es independiente del salario estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo.

**Octava.-** Para hacerse acreedor al pago del Bono de Productividad y Calidad, el trabajador deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser sindicalizado y en activo, y
- b) No haber acumulado más de X inasistencias y/o retardos durante el periodo de referencia del



bono.

El monto de los incentivos que no se pague por el incumplimiento de los requisitos descritos en el inciso b) se distribuirá de manera proporcional entre los trabajadores que sí califiquen para dicho otorgamiento. Esto apoyará el principio básico de la productividad y la calidad de producir más y mejor con los mismos recursos.

**Novena.-** Las metas de productividad iniciales del presente convenio son las siguientes:

<b>Metas de Productividad</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Unidades por persona</b>	<b>Producción actual</b>	<b>Metas</b>
Opciones	Opciones	Promedios de los resultados	
Semana	Toneladas	históricos de la producción del	
Mes	Piezas	área correspondiente	
Trimestre	Kilómetros		
Semestre	Metros	Ejemplo:	
Etcétera	Personas atendidas	300 bolsas diarias	315 bolsas diarias
	Vuelos		
	Maniobras		
	Embarques		
	Etcétera		

**Décima.-** El logro y superación de las metas de productividad y calidad establecidas en la cláusula novena se traducirá en incentivos económicos para los trabajadores, los cuales dependerán de la proporción del incremento en la productividad y la calidad que se deba a su mayor esfuerzo, organización y eficiencia.

El monto total de los pagos que la empresa efectuará por concepto de productividad y calidad no deberá exceder el \_\_\_% de las ganancias de la empresa atribuibles a la elevación de la productividad y la calidad.

En virtud de lo anterior, para los efectos del presente convenio el monto del Bono de Productividad y Calidad será el siguiente:

<b>Bono de Productividad</b>	
<b>Relación metas-incremento en salarios</b>	
<b>Grado de cumplimiento de las metas de productividad</b>	<b>Bono de Productividad y Calidad como de porcentaje de salario base</b>
100%	"X" % del salario base
110	"Y"
120	"Z"

**Décima primera.**- Con este acuerdo la empresa se compromete a favorecer y desarrollar las condiciones físicas, financieras, organizativas, de capacitación y de otro tipo necesarias para aumentar la productividad y la calidad, y con ello apoyar la aspiración de los trabajadores a incrementar sus ingresos.

Vigencia del Convenio

**Décima segunda.**- El presente convenio entrará en vigor el \_\_\_\_\_ de 199 .

**La generalidad de este documento permite adecuaciones y adhesiones de acuerdo a las necesidades de cada una de las organizaciones en función de las actividades que desarrollen. Aún cuando la firma de estos convenios aparentemente representan un avance trascendental en nuestra planta productiva, es importante hacer los siguientes apuntamientos:**

**La productividad en la empresa inicia su desarrollo a partir de un diagnóstico acertado, mas no evoluciona sin la aplicación constante de soluciones adecuadas. La correcta ejecución de las actividades señaladas dentro del programa de productividad y calidad para obtener resultados tangibles, depende en gran proporción del involucramiento ético y estético de los participantes.**

**Aún cuando la comisión mixta analiza y determina de común acuerdo los factores que deben mejorarse en aras de obtener mejores resultados en los procesos productivos, esto no implica que ésta tenga facultades de administración dentro de la empresa.**

Consideramos que la firma de un documento de esta naturaleza en las empresas permite a los involucrados mejorar los lazos de comunicación. La retroalimentación y el emprendimiento de proyectos en forma conjunta facilita la administración de las empresas dentro de un ambiente laboral propositivo y proactivo.

### **5.3 Determinación, cálculo y retribución de incentivos por productividad**

La adecuada determinación de las acciones y actividades que impactan la correcta utilización de recursos en las empresas representa para éstas la oportunidad de estructurar un convenio de productividad equitativo que beneficie económicamente a las partes involucradas. Para lograr el equilibrio anteriormente aludido, es preciso ubicar las variables que afectan los resultados cuantitativos y cualitativos en dos grupos:

1.- Aquellos factores que globalmente afectan los resultados de la empresa. En este sector ubicamos elementos como la asistencia, la puntualidad, la aportación de ideas nuevas para los procesos, la seguridad e higiene y el mantenimiento preventivo. El cabal cumplimiento de estas actividades facilita el logro de las metas definidas, arrojando beneficios de manera integral para la empresa.

**El conjunto de estas conductas puede evaluarse y remunerarse mediante un bono o incentivo de productividad de acuerdo al margen de cumplimiento sobre la meta predeterminada. Como hemos analizado con anterioridad, los objetivos pueden ser establecidos de acuerdo a los siguientes criterios:**

- **Retorno sobre la inversión, en base a los precios de los productos, costos, instalaciones o activos fijos y la distribución de capital.**

- **Tendencias de rentabilidad, a partir del análisis comparativo de los estados financieros por los últimos tres o cuatro períodos.**

- **Evaluación cualitativa de la comisión mixta, mismo que por su naturaleza resulta a todas luces conflictivo.**

- **Evaluación del rendimiento industrial, donde se compara la empresa en lo particular con el sector donde compete.**

**El cálculo de la retribución se realiza en función del grado de alcance, tomando como base el salario nominal de los trabajadores por un porcentaje dentro de un rango predeterminado, otorgándose en forma periódica como un incentivo independiente al salario que el trabajador percibe.**

**2.- Aquellos elementos que por su naturaleza son de fácil cuantificación y medición, motivando de esta forma a los trabajadores a mejorar en su rendimiento. Dentro de este grupo encontramos a:**

**- Incentivo por aprovechamiento de materia prima: El objetivo se centra en el eficiente uso de los recursos para maximizar la producción de bienes o servicios, evitando el desperdicio de los materiales. La reducción de desechos permite ahorrar a la empresa, generando mayor producción con menos materia prima. La forma de retribución a los trabajadores se cuantifica en función del ahorro que se determine mediante la comparación de períodos similares.**

**- Incentivo por mejoramiento de calidad: En este caso la medición de la productividad gira en torno a la aceptación de la clientela de la empresa. La meta y su evaluación se determinan en función del porcentaje de aceptación que muestre el producto terminado.**

**- Incentivo por reducción de accidentes de trabajo: Mediante el análisis de los costos por accidentes de trabajo en un período específico, se establecen parámetros y metas en la reducción de los mismos, participando a los trabajadores marginalmente del beneficio económico que arroje la reducción o eliminación de los mismos.**

- Incentivo por reducción de gastos en reparación de maquinaria y equipo: Al igual que el concepto que antecede, se cuantifica el impacto económico de los gastos de mantenimiento y se diseña un esquema de ahorro al efecto, propiciado una mejor utilización de los recursos técnicos en la empresa. A continuación analizaremos dos ejemplos de valuación de incentivo:

*a.) Porcentaje*

Porcentaje adicional al salario	5% (representa el 100% de la meta)
Salario promedio anual	\$ 30,000.-
Número de trabajadores	25
Costo del incentivo	\$ 37,500.-

*b.) Presupuesto*

Meta mensual de ahorro	\$ 10,000.-
Incentivo/participación al trabajador	30%
Costo del incentivo	\$ 36,000.-

A nuestro juicio, la mejor estrategia para integrar a los trabajadores a los fines y objetivos de las empresas es participándoles y conscientizándoles del impacto económico que deriva de su trabajo. Generar sinergias de trabajo en equipo facilita la homologación cultural y la identificación de los compañeros hacia la visión institucional de las mismas.

## **CAPITULO IV**

### **PRODUCTIVIDAD, CAPACITACION Y**

### **ADiestRAMIENTO**

## **SUMARIO**

### **1.- Educación y Productividad**

### **2.- Factores productivos en la capacitación y adiestramiento**

#### **2.1 Entrenamiento**

#### **2.2 Innovación**

### **3.- Estrategia integral de capacitación y productividad en las empresas**

#### **3.1 Entorno macroeconómico y social propicio para la productividad**

#### **3.2 Sujetos de la capacitación y adiestramiento y la productividad en la empresa**

##### **3.2.1 El estado**

##### **3.2.2 La empresa**

##### **3.2.3 Los sindicatos y sus trabajadores**

#### **3.3 Productividad, capacitación y adiestramiento: sus implicaciones económicas y sociales**



## **1.- Educación y productividad**

La educación en el trabajo es el desarrollo de las aptitudes, conocimientos y habilidades de las personas tendientes a integrarles en la vida socioeconómica del país. Las condiciones en que éstas se integran a la planta productiva han evolucionado como consecuencia de las exigencias competitivas de los mercados, obligando a mejorar los estándares de calidad y productividad de nuestros productos mediante la adquisición de tecnología y su adecuada operación.

El Plan Nacional de Capacitación y Productividad anteriormente aludido señala al respecto: "Hoy se reconoce que el nivel intelectual de los trabajadores contribuye substancialmente al mejoramiento sostenido de la productividad. En la medida en que sea más alto el nivel educativo de la fuerza de trabajo podrán maximizarse los beneficios que derivan del cambio tecnológico. Será posible adiestrar a la propia fuerza de trabajo en las más variadas aptitudes específicas y hacer más fáciles los frecuentes ajustes que se requerirán en las empresas, para poder enfrentar el cambio."

El gobierno mexicano ante la problemática, ha realizado un importante esfuerzo encaminado a solventar la creciente necesidad de capacitación formal para el trabajo, a través

de diversos planes y programas de educación en coordinación con otras dependencias.

Según el Informe de labores de la Secretaría de Educación Pública, en 1994 la matrícula total de adultos en capacitación fue de 391,028 adultos, quienes recibieron conocimientos en 3,644 planteles a lo largo de la República Mexicana. Asimismo, informa respecto de la creación de comités técnico consultivos de vinculación con el sector productivo de bienes y servicios, quienes tuvieron a su cargo la capacitación acelerada de 12,567 trabajadores.

Aún cuando las cifras detalladas en el informe reflejan preocupación y actividad por parte del gobierno federal en relación a la capacitación, ésta presenta fuertes rezagos en materia educativa en los sectores más desfavorecidos del país. Para subsanar dichas deficiencias, se ha impulsado la educación comunitaria en la República Mexicana, conforme a programas de entrenamiento y capacitación respecto de oficios básicos como carpintería, herrería y ganadería. El resultado es elocuente: 1.3 millones de personas se registraron en dichos planes.

Por otro lado, el Consejo Mexicano de la Productividad y la Calidad (COMEPROC) en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, otorgó 14,415 becas de instrucción y capacitación para trabajadores a través de sus programas de capacitación PROBECAT y CIMO, cuyos planes impulsan la productividad y la calidad de las empresas mediante la educación sistemática de los trabajadores de las diversas ramas.

Sin embargo, los esfuerzos descritos únicamente constituyen acciones aisladas con resultados poco concretos, puesto que han carecido de una sistematización encaminada a una educación tendiente al esfuerzo y compromiso personal del trabajador, con principios tecnológicos de vanguardia y una adecuada estructura organizacional que facilite la optimización de los conocimientos del trabajador.

Para alcanzar la productividad, es menester conformar programas que involucren de manera fundamental la educación de los individuos hacia una cultura productiva de trabajo. La complejidad de este fin exige la conjunción de diversos factores que se signifiquen como principios rectores en la instrucción de los trabajadores, siendo, a nuestro juicio, el entrenamiento, la creatividad y la innovación conceptos irremplazables dentro de dichos procesos.

## **2.- Factores productivos de la capacitación y adiestramiento**

Como apuntábamos con anterioridad, la educación en el trabajo ha evolucionado de acuerdo con las necesidades que las distintas industrias han experimentado. La eficiencia y calidad que requieren los procesos productivos demandan trabajadores con mejores conocimientos técnicos que les permita explotar y maximizar los rendimientos de la tecnología y maquinaria utilizada.

Estos conocimientos técnicos deben complementarse con aspectos educativos que propicien en el trabajador un compromiso individual hacia sus labores, identificándole asimismo con el fin y los conceptos colectivos de la empresa donde labora.

### **2.1 Entrenamiento**

Según TED HILL,<sup>29</sup> la productividad de las empresas puede generarse a través de dos vías: mediante inversión directa en la adquisición de maquinaria y tecnología, o bien enfatizando en los factores humanos, como la selección de personal, el adecuado entrenamiento,

---

<sup>29</sup> Hill C. Ted, Technical training: Finding money on the factory floor, publicado por Gordon John/Zemke Ron. Designing and delivering cost effective training, Lakewood Books, Minneapolis, MN 55402 p. 17.

la metodología y el involucramiento moral del personal. De acuerdo con el tema que nos ocupa, enfocaremos nuestros esfuerzos en el análisis del entrenamiento como un factor productivo en las empresas.

**ROBERT SIBSON<sup>30</sup>** identifica al entrenamiento tendiente a una mayor efectividad en el trabajo como un factor facilitador de productividad en las empresas. Reconoce, dentro del universo del entrenamiento, dos especialidades:

- **Entrenamiento operativo:** Este se realiza en el lugar de trabajo, día a día, mediante la asignación de labores específicas que son susceptibles de revisión y mejora continua a través de una supervisión específica y planeada. Este tipo de entrenamiento provoca a través de la experiencia conjunta y la retroalimentación con sus compañeros, un proceso de mejora continua.

- **Entrenamiento programado:** Es aquella en donde un número de trabajadores requiere ciertos conocimientos específicos para mejorar su efectividad en el trabajo. En estos casos, es más conveniente establecer programas especiales con sesiones de entrenamiento que permitan a los obreros elegidos recibir la información requerida.

---

<sup>30</sup> Sibson Robert. Maximizing employee productivity, American Management Association. 1994. p.153

Consideramos que el entrenamiento programado es adecuado para la instrucción de los trabajadores en aspectos técnicos básicos respecto de los procesos productivos, en tanto el entrenamiento operativo resulta conveniente en procesos de mejora continua, combinando conceptos teóricos con los conocimientos empíricos que los especialistas obtienen de la operación cotidiana.

La planeación del entrenamiento en las empresas mitiga el riesgo del fracaso; asegura la adecuada identificación de objetivos y las soluciones correlativas que permitan irrigar los conceptos de calidad y eficiencia que se pretendan alcanzar. Al efecto, ED YAGER<sup>31</sup> hace diversas recomendaciones:

- Los programas de entrenamiento deben dirigirse a grupos específicos de personas; establecer programas de entrenamiento universales para la totalidad de los obreros no permite generar sinergias de productividad por la generalidad de la temática.

- La prescripción prematura de programas de entrenamiento sin conocer a fondo la problemática y los objetivos de la capacitación genera desviaciones en los resultados del entrenamiento, provocando el mal uso de recursos.

---

<sup>31</sup> Yager Ed, Caution, training is not a cure all, publicado por Gordon John/Zenke Ron. Designing and delivering cost effective training. Lakewood Books, Minneapolis, MN 55402 p. 17.

**- El entrenamiento es una inversión, no un costo. Como tal, debe generar resultados medibles e identificables en el corto y largo plazo.**

**- La asistencia de trabajadores a sesiones de entrenamiento "por desarrollo personal" no generan resultados positivos a nivel colectivo e individual con la misma efectividad que si la asistencia a los mismos se determina de acuerdo a los intereses de la empresa.**

**- El entrenamiento debe balancear el desarrollo integral del trabajador con el concepto de la empresa de productividad.**

**El entrenamiento lejos de ser un costo, es una inversión. GENE GROSSMAN define al capital humano como "un grupo de trabajos especializados que los agentes pueden adquirir al dedicar tiempo a una actividad llamada enseñanza. Mientras más tiempo pase un individuo en la escuela, más grande es la medida del capital humano que adquiere el individuo." <sup>32</sup>**

**Las observaciones descritas nos confirman que el proceso de entrenamiento en las empresas es un proceso que requiere de exactitud e institucionalidad en su administración. La práctica y enseñanza de nuevas técnicas y conocimientos al personal que lo requiera por entrenadores o instructores bien capacitados asegura resultados positivos en la productividad.**

---

<sup>32</sup> Grossman Gene. Innovación y crecimiento en la economía global. Grafos Editores. 1a. Ed., pp.129,130.

La contingencia de originar procesos de entrenamientos improductivos se presenta a partir de una errónea concepción de los planes, ya sea en relación a la población de trabajadores que deben participar en los mismos, o bien respecto del material y su enseñanza.

## 2.2 Innovación

"La innovación es un proceso de auto perpetuación. Los recursos y el conocimiento pueden ser combinados para producir nuevo conocimiento, alguno de lo cual se derrama hacia la comunidad de investigación y por eso facilita la creación de más conocimiento."<sup>33</sup> El concepto de innovación se relaciona con la aplicación de nuevos conocimientos destinados a la generación de mejores resultados. Esta aplicación puede generarse en dos ámbitos particularmente: En las características de los productos que se ofrecen a los mercados, o bien en los procesos y criterios que rigen la producción de los mismos.

Al respecto, JAMES UTTERBACK<sup>34</sup> afirma que la competitividad de los mercados globales ha originado dentro de su contexto una tendencia creciente de innovación en los procesos que contrasta con el decrecimiento de la innovación en los productos.

---

<sup>33</sup> *Idem*, p. 22

<sup>34</sup> Utterback James. *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press. 1994. p. 87



Debido a la integración de los mercados, los países han encontrado incentivos para innovar como consecuencia del cambio en el tamaño del mercado. Así, se han valido de los avances en materia tecnológica y capacidad humana que se han generado en los últimos años, provocando sinergias de ahorro y calidad en los procesos productivos. La Comisión Industrial de Productividad del Massachusetts Institute of Technology (MIT)<sup>35</sup> aclara que el país que sea más eficiente en la generación y aplicación de los conocimientos dominará los mercados globales de valor agregado.

Por lo que respecta a la innovación de productos, las medidas que se adoptan para analizar el desarrollo que está va presentando se resume en tres criterios básicos:

1.) La medida de inversión en investigación y desarrollo (R&D), gasto, o bien los recursos destinados a la investigación por parte de los expertos.

2.) Los resultados obtenidos en un período determinado respecto del número de invenciones que se registran.

3.) Una medida directa y específica sobre las innovaciones en materias específicas.

---

<sup>35</sup> Zoltan J. & Audretsch David. Innovation and technological change. The University of Michigan Press. 1994.

De los tres principios básicos de medición que mencionamos, consideramos importante el relativo al número de invenciones industriales que se presentan en un período determinado, ya que permite confrontar resultados dentro de distintos ámbitos industriales, facilitando el análisis macro de la innovación.

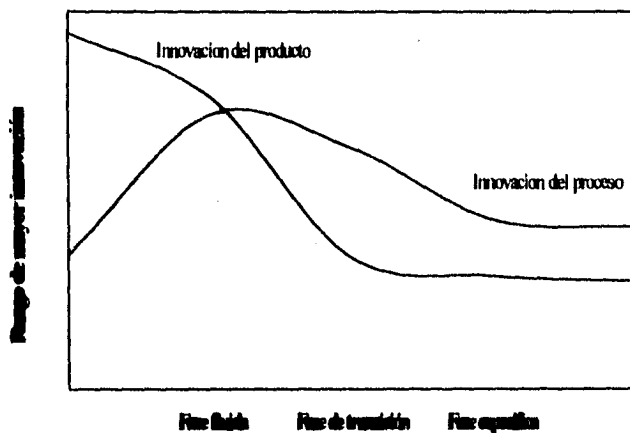
La innovación en los procesos conserva una relación proporcional con la innovación tecnológica; la madurez que adquieren los productos y los procedimientos de manufactura presentan patrones de desarrollo similares, como analizaremos a continuación.

**JAMES UTTERBACK**<sup>36</sup> vincula la innovación tecnológica con la productiva a través de la dinámica que cada una de estas presenta en su ciclo de vida, que divide en tres etapas distintas: Fase fluida, fase de transición y fase específica, que estudiaremos a continuación:

---

<sup>36</sup> *Ibidem*, pp 90-98

### Dinámica de la innovación



La fase fluida presenta gran tendencia al cambio y los resultados son inestables en términos de producto, proceso y liderazgo competitivo. Dentro de esta fase las características de los productos se modifican constantemente, ocasionando que éstos no sean rentables. Las adecuaciones que se realizan a los diseños de los productos causan retrasos en la innovación de los procesos productivos.

La fase de transición se presenta una vez que los mercados han aceptado la innovación en el producto. La demanda de los consumidores por un producto definido permite desarrollar esquemas de producción más eficientes, ya sea a través de procesos de automatización o de maximización de recursos. El producto madura y conjuga las necesidades de su mercado objetivo con su potencial productivo.

La fase específica permite a la industria perfeccionar los procesos productivos mediante la estandarización de su ciclo de manufactura. La adecuada utilización de recursos permite las economías de escala y el uso intensivo de capital, redundando en políticas agresivas de precio y comercialización sin tener un impacto considerable en los ingresos. La competitividad y similitud de los productos ofrecidos hace que la diferenciación se limite al concepto "calidad-precio".

Hoy la innovación es un factor de desequilibrio dentro de nuestro entorno económico, obligando a las industrias a destinar gran cantidad de recursos en investigación y desarrollo, así como en educación para los trabajadores. El crecimiento sostenido en la innovación de un país, depende de la calidad y los recursos que el personal involucrado en su generación ofrezca a la actividad productiva. Debido a la reducción en los ciclos de vida de los productos, el desarrollo de técnicas y habilidades que maximizan en el corto plazo los beneficios económicos de los mismos es un elemento determinante en la productividad de las empresas.

### **3.- Estrategia integral de capacitación y productividad en las empresas**

El establecimiento de programas de productividad en las empresas debe planearse y ejecutarse mediante el diseño y ejecución de estrategias concretas, que contemplen aspectos generales de la industria y criterios particulares de cada centro de trabajo. Al efecto, la empresa, los sindicatos y las autoridades competentes deben participar proactivamente en la búsqueda de conceptos y criterios que faciliten la competitividad de nuestros productos en términos de calidad, cantidad y eficiencia en la generación de bienes o servicios.

La inercia de los mercados ha forzado a las empresas a desarrollar esquemas que les permitan solventar ineficiencias en los procesos de transformación. La estrategia de productividad no debe limitarse al corto plazo, sino enfocarse y traducirse en políticas permanentes con efectos de corto, mediano y largo plazo, mediante esquemas de mejora continua. La serie de decisiones y criterios que conforman la estrategia de productividad en las empresas debe sufrir un proceso natural de maduración respecto de sus elementos, fases y actividades.

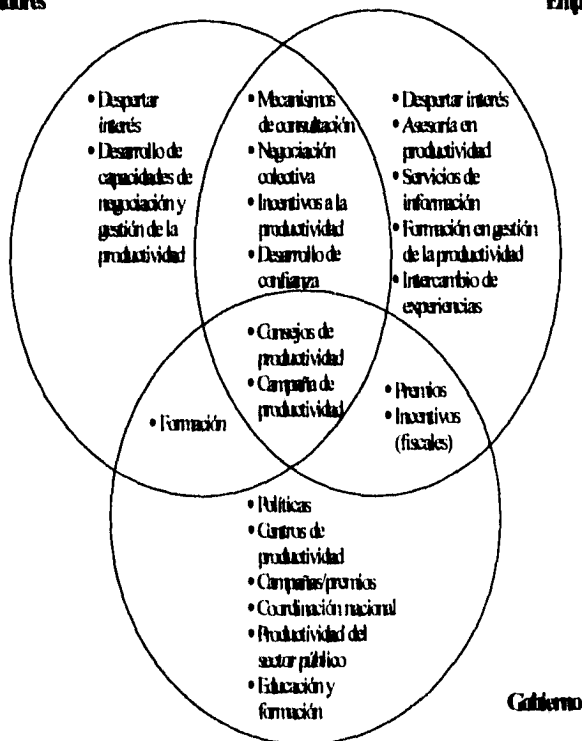
En la siguiente gráfica, podemos reconocer los sujetos y elementos que conforman la estrategia integral de productividad en las empresas, así como las actividades que cada uno de

ellos realiza dentro de su ámbito. Por la importancia de cada una de las variables, analizaremos cada una de estas a nivel particular.

### Estrategia Integral de Productividad

**Trabajadores**

**Emprendedores**



### **3.1 Entorno macroeconómico y social para la capacitación y la productividad**

La productividad se impulsa a través de actividades de índole educativo, económico, cultural y social. Las autoridades gubernamentales son responsables de coordinar con los agentes participantes en los procesos productivos el fomento de las acciones estipuladas con dicho fin. Según el Plan Nacional de Desarrollo, dentro de las actividades recomendadas para la implementación de sinergias productivas destacan:

- La promoción con el concurso de los sectores productivos, de un ambiente macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la inversión, el crecimiento, y estimule la calidad y competitividad.

- La institución de un marco regulatorio que promueva la calidad y la eficiencia en todas las ramas económicas. Dentro de la especialización industrial que se ha dado en últimas fechas, hoy es importante instrumentar actividades productivas específicas para cada una de las ramas, de tal forma que éstas satisfagan plenamente la demanda competitiva de los mercados.

- La atención de los requerimientos de infraestructura económica y social de desarrollo, haciendo énfasis en la educación, la investigación tecnológica y la superación de las deficiencias

de la infraestructura física. Como hemos analizado con anterioridad, la productividad se incrementa en la medida que la población económicamente activa goza de mejor preparación técnica y cultural. Las autoridades y las cúpulas empresariales deben ofrecer a los obreros alternativas de calidad en términos de capacitación que permitan elevar los conocimientos de los trabajadores. Por su parte, los sindicatos deben conscientizar a sus agremiados respecto de las necesidades productivas para la subsistencia y crecimiento de las fuentes de trabajo.

- Favorecer un clima de confianza mediante el establecimiento de reglas claras de aplicación general, evitando el casuismo y la discrecionalidad. La formación de instituciones especializadas en la materia que se encarguen de regular la actividad productiva del país, según las facultades que les confieran, permite a los agentes participantes contar con certeza jurídica respecto de sus derechos y obligaciones.

- Acentuar su función en las relaciones laborales, adecuándose a los requerimientos de la modernización, que permitan relaciones de respeto mutuo y estrecha comunicación a través del diálogo. La necesidad de un cambio cultural en las relaciones laborales debe fundamentarse en el respeto mutuo y la adecuada consideración respecto de las labores que cada miembro de la empresa realiza.



La obtención de un entorno propicio para la productividad en los sectores económicos, requiere de la interacción de los elementos que lo conforman, ya que la existencia de éstos por sí mismos no conllevan consecuencias concretas en la cultura laboral. Las bases de la productividad deben originarse a partir de los requerimientos tecnológicos, competitivos, económicos y sociales que se presenten, regulando la inversión y procurando la superación del capital humano. La consideración de estos aspectos dentro de una política industrial, garantiza el avance de la productividad de forma proporcional y paralela al desarrollo de la población.

### **3.2 Sujetos de la capacitación y adiestramiento y la productividad en la empresa**

El compromiso productivo se asume generalmente en forma tripartita: el gobierno, a través de las autoridades de la materia; las empresas, representadas a nivel colectivo por las cúpulas empresariales; y, los trabajadores por los sindicatos nacionales y locales. Cada uno de ellos tiene responsabilidades específicas que al conjugarse, conllevan a estrategias integrales de productividad y calidad en las empresas.

Los procesos de mejora continua llevan implícitas dinámicas interdisciplinarias que demandan de las empresas, trabajadores y sindicatos impulso a las sinergias de cambio. El cambio requiere de receptividad y convicción de los integrantes respecto de las necesidades que se susciten dentro de su evolución hacia la productividad.

### **3.2.1 El Estado**

El Estado debe, según PROKOPENKO, proporcionar la infraestructura necesaria y generar oportunidades de crecimiento. La infraestructura comprende la educación y la capacitación, así como otros factores como vivienda, energía y agua. Como apuntamos con anterioridad, el Estado debe generar directrices que permitan regular de manera flexible y sin afanes intervencionistas las siguientes materias:

- los planes y políticas económicas nacionales
- las empresas públicas
- la legislación laboral
- el bienestar social
- la salud
- los impuestos
- los subsidios
- la competencia
- la seguridad y demás variables que afectan directa o indirectamente los objetivos

originalmente planteados.

Los criterios y la flexibilidad del Estado en la supervisión de las estrategias determinadas es crucial para el desarrollo de políticas sectoriales o individuales de productividad, considerando las constantes variaciones dentro de la actividad económica y la necesidad de mejora continua.

### **3.2.2 Las empresas**

Las empresas, a través de sus administradores, tienen la responsabilidad de irrigar el concepto de productividad en los centros de trabajo, procurando a los trabajadores recursos que faciliten la transición a una nueva cultura productiva. Dentro de las actividades a realizar, las empresas deben asumir los siguientes retos<sup>37</sup>:

- Promover el establecimiento de convenios de productividad de largo plazo, no únicamente de forma temporal y extraordinaria.
- Considerar e impulsar la información y recomendaciones vertidas por la comisión mixta de productividad dentro de los centros de trabajo.
- Reconocer la capacitación de los trabajadores como una inversión de corto, mediano y largo plazo, generando políticas de arraigo de personal que evitan la pérdida de inversión en capital humano.

---

<sup>37</sup> IDC Información Dinámica de Consulta, 31 de enero de 1996. Año X. 2a. Época. No. 02. pp 18-19

- Generar sistemas integrales de remuneración flexibles que sean dinámicos de acuerdo al comportamiento de los factores de la productividad.

- Consolidar la intención de una nueva cultura laboral con mecanismos de carácter permanente como información regular y comisión mixta, fortaleciendo la motivación de los trabajadores involucrándolos en el objetivo de la empresa.

La empresa debe asumir el liderazgo institucional a nivel particular en la culturización productiva de sus centros de trabajo, facilitando a los trabajadores educación como un medio de superación y desarrollo constante. Asimismo, debe considerar y solventar la parte emotiva e intelectual del trabajador en su función de "facilitador"; involucrando intelectual y emocionalmente al trabajador en sus actividades laborales, induciendo al autoanálisis y la autodeterminación, aspectos importantes en la generación de ideas nuevas y productivas.

### **3.2.3 El sindicato y los trabajadores**

Los sindicatos y sus obreros no sólo tienen la responsabilidad en las empresas de transformar los insumos en productos terminados, sino de adaptarse a las exigencias de la competencia y las prácticas productivas. Así, los trabajadores deben ser receptivos y proactivos en relación a las propuestas gubernamentales y patronales que redunden en beneficios económicos y sociales para la planta productiva, generando políticas y criterios sectoriales que

enriquezcan los lineamientos y políticas establecidas con dicho fin. Respecto de los retos específicos que esta comunidad debe asumir, destacan los relativos a<sup>38</sup> :

- La definición de una estrategia sindical respecto al rol de la capacitación en el incremento de la productividad de la empresa.

- La elaboración y fundamentación de sus propuestas de capacitación en cuanto a contenidos, amplitud y frecuencia, considerándolas como inversión de largo plazo y no como gasto.

- Difusión de la información necesaria entre las agremiadas, creando bases sólidas de una cultura racional de productividad.

- Asumir un compromiso de actualización permanente en los temas relacionados con el cambio de la empresa, para no convertirse en un obstáculo al crecimiento de la productividad "por ignorancia".

El éxito de los programas de productividad y eficiencia no permite esfuerzos aislados; requiere de la participación conjunta de sus participantes, quienes deben asumir convencidos de su rol, los retos y labores que le corresponden. La falta de consenso respecto de las estrategias de productividad y la alta competencia de los productos, ha originado severas dificultades de subsistencia en las empresas. Es importante resaltar que aún cuando cada uno de los sujetos

---

<sup>38</sup> *idem*

tiene tareas de distinta naturaleza, todas convergen en la necesidad de satisfacer mercados más exigentes respecto de productos con mayor calidad y menor precio.

### **3.3 Productividad, capacitación y adiestramiento: sus implicaciones económicas y sociales**

Es muy común identificar exclusivamente la productividad con la idea de producción, situación que no nos exige de considerar los servicios como conceptos susceptibles de calidad. La anterior aseveración nos permite enfatizar la importancia de la mano de obra como herramienta y elemento esencial en la obtención de dicho fin.

La productividad se traduce en beneficios de índole económico y social. Existe, a pesar de lo expuesto en relación al concepto capital humano, cierta aversión y temor respecto de la capacitación en los sujetos de la capacitación y adiestramiento en las empresas. Cuánto nos cuesta?, pareciera ser la gran interrogante.

ERNESTO SALCIDO VILLARREAL nos expone claramente mediante un ejemplo de extrema simpleza, el valor de la inversión que se realiza en la capacitación de un obrero.

<b>NO. DE TRABAJADORES</b>	<b>40</b>
<b>SALARIO PROMEDIO SEMANAL</b>	<b>\$ 300</b>
<b>NO. DE VECES AL AÑO</b>	<b>52</b>
<b>COMPENSACION POR CAPACITACION</b>	<b>5%</b>

Tomando las variables descritas, el valor de la inversión en capacitación anualizada es de 31,200.- pesos para la capacitación de cuarenta trabajadores. El ejemplo nos permite observar la poca importancia que tiene la inversión en capacitación frente a los demás costos de producción.

El verdadero argumento económico que nos permite impulsar la capacitación en las empresas radica en la rentabilidad del capital humano, que se justifica plenamente con los resultados de productividad y calidad en los procesos a través del ahorro y la adecuada utilización de los recursos.

Por otro lado, el estrecho vínculo existente entre la productividad con la calidad del producto, los insumos que lo conforman y la maximización del rendimiento en los procesos, no deben opacar la participación de variables como la puntualidad, la asistencia o las reacciones de la clientela frente a un producto o servicio. Según KATZELL<sup>39</sup>, el 78% de los directivos y

---

<sup>39</sup> Katzell R.A. Work, productivity and job satisfaction: An evaluation of policy related research

gerentes de las empresas y 70% de los líderes sindicales consideran aspectos "intangibles" en la productividad de las empresas.

Para PROKOPENKO, el rendimiento de las empresas puede mejorar en la medida que los trabajadores participen en la revisión constante y desarrollo de los procesos. Asimismo, señala que la esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. Los conceptos vertidos por este autor nos permite vincular la satisfacción intelectual del trabajador con la productividad.

La capacitación tiene como objeto preparar técnica y mentalmente a los trabajadores, propiciando una consciencia que les identifique con el conocimiento del trabajo como un valor y que paralelamente les involucre partiendo de un conocimiento operativo técnico a un desarrollo filosófico cultural en su trabajo. En la medida que se alcancen estos fines, es posible integrar a la productividad los aspectos intangibles anteriormente aludidos, reflejándose económicamente en el rendimiento de las empresas y socialmente a través de la realización profesional y personal del ser humano.



## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1.- La capacitación y adiestramiento de los trabajadores se regula en el artículo 123 fracción XIII de nuestra Constitución, imponiendo a las empresas la obligación de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo.

2.- La Ley Federal del Trabajo reglamenta dicha obligación en sus artículos 153-A al 153-X, estableciendo como objetivo habilitar y perfeccionar las aptitudes de los trabajadores respecto de las labores que desarrollan, procurando la elevación del nivel de vida de los trabajadores mediante la consecución de sinergias productivas.

3.- La instrucción de los trabajadores además de contemplar el desarrollo físico e intelectual de sus aptitudes, debe perfeccionar los aspectos éticos y estéticos de los mismos, de tal forma que el trabajador se sienta moralmente comprometido con sus labores, procurando mejorar a través del reto estético la calidad de sus actividades.

Integrar al trabajador moralmente a los fines de la empresa, facilita la transición hacia una nueva cultura laboral, donde la calidad y la productividad se signifiquen como elementos de cohesión y cuya aplicación implicaría una modificación sustancial en las relaciones obrero-patronales.

4.- La cooperación de los trabajadores en la identificación de las necesidades, la planeación y el desarrollo de los cursos de capacitación y adiestramiento en las empresas a través de las comisiones mixtas, les hace copartícipes y responsables de la calidad de la capacitación que al efecto obtengan.

La participación de los trabajadores y sus representantes en las comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad no implica, en forma alguna, que éstos ejerzan facultades de dirección administrativa en las empresas, siendo que la naturaleza de su intervención se circunscribe únicamente a la aportación de ideas y propuestas para mejorar las labores que desarrollan.

5.- Si bien la Constitución y la Ley Federal del Trabajo regulan clara y específicamente las obligaciones de los patronos respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, éstas no prevén las obligaciones correlativas de éstos frente al derecho absoluto de ser

capacitado. Por lo anterior, es de vital importancia la correcta instrumentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, señalando las obligaciones de los trabajadores frente a la actividad educativa.

6.- La capacitación que los obreros reciben es válida únicamente en su centro de trabajo, situación que frena su superación personal. La estandarización de programas de capacitación de acuerdo a la competencia o actividad laboral permitirá identificar y validar más eficientemente las capacidades y aptitudes de los trabajadores que participan en la industria, generando, además, preocupación y expectativas de superación educativa.

7.- La situación económica prevaeciente no presenta escenarios propicios para la inversión directa en maquinaria y equipo tecnológico. Por lo anterior, la poca disponibilidad de recursos debe destinarse al entrenamiento de los trabajadores. La existencia teórica de planes y programas productivos debe concretarse en acciones consensadas entre las partes: gobierno, empresa y sindicatos deben unir esfuerzos en aras de conservar la planta productiva dentro de un contexto global de alta competitividad.

8.- La productividad es la eficiente utilización de recursos materiales, naturales y

humanos en la generación de bienes y servicios. La correcta explotación de sus elementos, -mano de obra y capital- se traduce en un equilibrio que permite maximizar los beneficios derivados de los procesos productivos.

La productividad debe entenderse por las partes involucradas -autoridad, empresa y trabajador- como un ciclo cuyos alcances se reflejan económicamente a nivel individual y colectivo. Así, la autoridad y la empresas deben conyugar al establecimiento de políticas y programas que satisfagan cualitativamente las necesidades de mano de obra y fomenten la productividad de los trabajadores, incentivando económicamente a los mismos de acuerdo con el cumplimiento de sus metas.

Es importante diferenciar el concepto bono o incentivo frente al concepto salario: que es aquella retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El otorgamiento de un bono por productividad debe conservar la esencia de su existir, es decir, cumplimentándose en caso de que los objetivos planteados se hayan conquistado. La liquidación de un bono en forma fija y permanente transforma el incentivo en salario, propiciando actitudes pasivas ante fines productivos.

9.- Los convenios negociados y firmados por empresa y sindicato en relación al establecimiento de bonos por productividad y calidad sustentan la integración del trabajador a

la cultura institucional de la empresa. Su adecuado seguimiento y cumplimiento garantiza la constante evolución cualitativa y cuantitativa de la misma, desarrollándose el sentimiento de pertenencia y la comunión de intereses. Hoy en día es imperioso que el trabajador conozca su papel en la empresa, su potencial económico y las posibilidades de superación que para él representa.

10.- Aún cuando la aportación material del ser humano en la producción de bienes y servicios se ha reducido como consecuencia de los avances tecnológicos, el factor intelectual ha conservado su importancia, aportando no sólo las labores inherentes a la misma, sino generando con creatividad mejores conceptos. La constante innovación respecto de los productos y de los procesos para satisfacer la demanda de los mercados globalmente competidos, representa el reto intelectual que reviste hoy en día la productividad.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ALCALA ZAMORA Y CASTILLO LUIS/CABANELLAS DE TORRES GUILLERMO**, *Tratado de Política Laboral y Social*, Ed Heliastro SRL, Buenos Aires, Argentina, 1976.

**BORRELL NAVARRO MIGUEL**, *Análisis Práctico y Jurisprudencial*, Ed. Sista, S.A. de C.V., Cuarta Edición, México, D.F., 1994.

**BRAVO DAVID**, *Los salarios participativos y su efecto sobre la productividad del trabajador y la estabilidad en el empleo.*, Lecturas sobre productividad tomo II, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F., 1994.

**BRICEÑO RUIZ ALBERTO**, *Derecho Individual del Trabajo*, Ed. Harla, S.A. de C.V.; México, D.F., 1985.

**CABANELLAS GUILLERMO**, *Tratado de Derecho Laboral*, Tomo II, Ed. Heliastro SRL, 3a. Edición, Buenos Aires, Argentina; 1988.

----- *Derecho Normativo Laboral*, Bibliografía Omeba, 1a. Edición, Buenos Aires, Argentina; 1966.

**CADENA ROA JORGE**, *La teoría del trabajo productivo e improductivo en Marx*, Revista Investigación Económica, Vol. L No. 195 Enero-Marzo 1991, México, D.F.

**CAVAZOS FLORES BALTASAR**, *Instantáneas laborales*, Ed. Trillas, S.A. de C.V.; 2a. Edición México, D.F., 1988.

----- *40 Lecciones de Derecho Laboral*, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., 1994.

**DAVALOS MORALES JOSE**, *Constitución y Nuevo Derecho del Trabajo*, Ed. Porrúa, S.A.; 2a. Edición, México, D.F., 1991.

----- *Derecho del Trabajo I*, Ed. Porrúa, S.A.; 5a. Edición, México, D.F., 1994.

**DE BONO EDWARD**, *Lateral Thinking: Creativity step by step*, Harper Colophon, New York, U.S.A., 1970.

**DE BUEN LOZANO NESTOR**, *Derecho del Trabajo*, Tomo I y II, Ed. Porrúa, S.A., 10a. Edición, México, D.F., 1994.

**DE FERRARI FRANCISCO**, *Derecho del Trabajo*, Vol.II, Ed. Depalma, 2a. edición, México, D.F., 1969.

**DE LA CUEVA MARIO**, *Derecho Mexicano del Trabajo*, Editorial Porrúa, S.A. 1969; 11a. Edición, México, D.F.

**DE LA CUEVA MARIO**, *El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo*, Ed. Porrúa, S.A., 3a. Edición, México, D.F., 1984.

**DEVEALI MARIO**, *El Derecho del Trabajo en su aplicación y sus tendencias*, Tomo I y II, Ed. Astrea, S.A., 1a. edición, Buenos Aires, Argentina; 1983.

----- *Tratado del Derecho del Trabajo*, Tomo II, Ed. La Ley, 2a Edición, Buenos Aires, Argentina, 1972.

**GORDON JOHN/ ZEMKE RON**, *Designing and delivering cost effective training*, Lakewood Books, 2a. Ed., Minneapolis, MN 55402, 1988.



**GUERRERO EUQUERIO, *Manual de Derecho del Trabajo*, Ed. Porrúa 1967, México, D.F.**

**GUTIERREZ ROBERTO, *Conceptos, medición e interpretación con la productividad y la calidad*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F., 1994.**

**GROSSMAN GENE, *Innovación y crecimiento en la economía global*, CONACYT, Grafos Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1994.**

**HERNANDEZ LAOS ENRIQUE, *Bases Teóricas para la medición de la productividad de los factores*, *Lecturas sobre productividad* tomo I, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1994 México, D.F., 1994.**

**HOLZER J. HARRY, *Los factores que determinan la productividad y los ingresos*, *Lecturas sobre productividad* tomo II, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F., 1994.**

**MUÑOZ RAMON ROBERTO, *Derecho del Trabajo*, Tomo I y II, Ed. Porrúa, S.A., México, D.F. 1983.**

**MOCTEZUMA BARRAGAN ESTEBAN, *La educación pública frente a las nuevas realidades*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1993.**

**RODRIGUEZ MANCINI JORGE/ VAZQUEZ VIALARD ANTONIO, *Tratado del Derecho del Trabajo*, Tomo I, Ed. Astrea, S.A., Buenos Aires, Argentina, 1982.**

**SALCIDO VILLARREAL ERNESTO, *Manual para cuantificar contratos colectivos y bonos de productividad y calidad*, México, D.F., 1993.**

**SIBSON ROBERT E., *Maximizing employee productivity*, American Management Association, New York, U.S.A. 1994.**

**PALAVICINI FELIX V, *Historia de la Constitución de 1917*, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, Consejo Editorial del Estado de Tabasco, México, 1980.**

**PROKOPENKO JOSEPH, *Concepto y definición de la productividad, Lecturas sobre productividad*; Tomo I, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F., 1994.**

----- ***Análisis de la productividad, Lecturas sobre productividad*; Tomo I  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F., 1994.**

**REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, Editorial Espasa Calpe, 19a. Edición, Madrid, España, 1984.**

**UTTERBACK JAMES M., *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.**

**VALDEZ LUIGI, *Conocimiento es futuro*, CONCAMIN (Centro para la Calidad Total y la Competitividad), 2a. Edición, México, D.F., 1995.**

**ZOLTAN J. & AUDRETSCH DAVID B., *Innovation and technological change*, The University of Michigan Press, Great Britain, 1994.**

## **LEGISLACION**

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, México, D.F., 1993.**

**Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, S.A.; 60a. Edición, México, D.F. 1992.**

## **OTRAS FUENTES**

**Northamerican Agreement on Labor Cooperation, Convenio firmado por los gobiernos de Canadá, Estados Unidos Mexicanos y Estados Unidos de Norte América, Septiembre de 1993.**

**Secretaría de Educación Pública, Informe de Labores 1994, SEP, México, D.F., 1995.**

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, STPS, México, D.F., 1992.**

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, STPS, México, D.F., 1994**

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, México, D.F. 1993.**