



Aragon

**LA BAJA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR  
COMO CAUSA DE RESCISION DE LA RELACION  
LABORAL SIN RESPONSABILIDAD DEL PATRON.**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN DERECHO**

P r e s e n t a:

**CLAUDIA ANGELICA BELMONTE OROZCO**

Asesor: Lic. Froylan Martinez Suazo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

México, D.F., 1998

96(59.0)



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*Le dedico el presente trabajo a mi Madre  
Sra Ma Teresa Orozco Ortega, porque siempre  
me apoyaste con amor, cariño y bondad, luchando  
siempre por salir adelante y a ti debo todo lo que soy.  
Este logro es más tuyo que mío  
Te Amo*

*A mi hermana Liliana  
Porque hemos vivido nuestros mejores años  
juntas y me has enseñado lo bello que es la  
vida. Sigue adelante y haz tu mejor esfuerzo  
en todo lo que te propongas. Siempre podrás  
contar conmigo  
Te Quiero Mucho*

*A mi querido amigo Alfonso Martínez Ordoñez  
Porque siempre encuentras el lado amable de la  
vida y sabes alentar a las personas que te rodean  
Con todo mi cariño Te Quiero*

*A mi mejor amigo Gabriel A. Lara Rodríguez  
porque contigo he vivido los mejores y peores  
momentos de mi vida y gracias a ti he podido  
superar mis problemas. Gracias por ser como  
eres. Con especial cariño. Te Quiero.*

*A Luis Fernando Ordaz S que a lo  
largo de estos años de conocerte  
me has comprendido e impulsado  
hacia nuevos caminos. Te Amo.*

*En memoria del Lic Daniel E. Torres que  
con su ejemplo me enseñó lo hermosa que  
es esta profesión y lo honrada que puede ser  
para toda la vida. Con todo mi afecto*

*Al Lic. Daniel A Mendoza C. por  
todo el apoyo durante el trayecto  
de mi vida universitaria y profesional  
Con todo mi aprecio*

*A los Licenciados Ricardo M. Saavedra G  
y Adriana Hernández A. porque fueron la  
base de mi formación profesional.  
Con respeto y admiración*

*A todos los Profesores que he tenido  
la fortuna de tener en mi vida universitaria  
y que gracias a ellos me he superado  
profesionalmente.  
Con respeto y admiración.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México  
por ser el Alma Mater de mi formación profesional  
y por otorgarme las herramientas y las llaves de mi  
futuro*

*Gracias a DIOS por todo lo que me  
ha dado*

**INDICE**

# **LA BAJA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR COMO CAUSA DE RESCISIÓN DE LA RELACION LABORAL SIN RESPONSABILIDAD DEL PATRON**

## **INDICE**

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION   | I  |
| CAPITULO I   |    |
| LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES                                     |    |
| 1.- CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.   | 1  |
| a).- PRODUCTIVIDAD PARA PROGRESAR.                                       | 7  |
| b) - SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD.  | 9  |
| 2 - LA PRODUCTIVIDAD EN DIVERSOS DOCUMENTOS<br>JURÍDICOS                 | 12 |
| a) - PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994.                              | 12 |
| b).- PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN<br>Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994.     | 14 |
| c).- ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN<br>DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD | 24 |
| d) - PACTO PARA LA ESTABILIDAD, COMPETITIVIDAD Y<br>EMPLEO.              | 36 |
| e).- TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL<br>NORTE                   | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 3 - CONFRONTACIÓN DE PROPUESTAS PATRONALES Y DE LOS TRABAJADORES PARA MODIFICAR LA LEY FEDERAL DE TRABAJO. | 45 |
|--|----|

## CAPITULO II

### MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

|  |    |
|--|----|
| 1 - LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO                            | 49 |
| 2.- LA MOTIVACIÓN  | 56 |
| 3 - EL SALARIO.  | 60 |
| 4 - LOS INCENTIVOS.  | 71 |
| 5.- ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. | 82 |

## CAPITULO III

### COMISIONES MIXTAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO

|   |     |
|---|-----|
| 1.- COMISIONES MIXTAS OBRERO PATRONALES.              | 88  |
| a).- COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. | 89  |
| b).- COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.           | 92  |
| 2.- CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD.                       | 94  |
| a).- COMISIÓN MIXTA DE PRODUCTIVIDAD                  | 103 |
| b).- CONTRATO COLECTIVO DE TRÁBAJO                    | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| 3 - FUERZA Y TRASCENDENCIA JURÍDICA DE<br>LAS RESOLUCIONES DE LAS COMISIONES MIXTAS. | 111 |
|--|-----|

#### CAPITULO IV

#### LA BAJA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR COMO CAUSAL DE DESPIDO JUSTIFICADO.

|  |     |
|--|-----|
| 1 - UNA NUEVA CAUSAL DE DESPIDO JUSTIFICADO EN<br>LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO | 114 |
| 2 - DERECHO DEL TRABAJADOR A RECIBIR EL<br>AVISO DE RESCISIÓN                | 119 |
| 3 - OBLIGACIÓN DEL PATRÓN A ENTREGAR EL<br>TRABAJADOR EL AVISO DE RESCISIÓN  | 122 |
| CONCLUSIONES   | 125 |
| BIBLIOGRAFIA.  | 130 |

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCION.

El tema de este trabajo de investigación, surge como una inquietud por aportar a los empresarios productores o distribuidores de bienes o servicios, a los centros de trabajo y a todos los patronos en México, las bases para lograr que sus trabajadores sean más productivos, por el bien de ellos, de las empresas y de todo el país México.

Los mexicanos debemos de aprender una nueva cultura de productividad y calidad para poder progresar, independientemente de la firma, ratificación y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, toda vez que la productividad y la calidad serán factores determinantes para que nuestro país acelere el crecimiento de su economía y para que nuestros nuevos pesos puedan tener realmente un mayor poder adquisitivo.

Es fundamental analizar la productividad en los planes y programas de gobierno y en los documentos firmados por éste con los sectores obrero, campesino y empresarial para conocer y entender lo que significa dicho concepto y poderlo aplicar en cada empresa o centro de trabajo Aunque se enfocará el presente estudio hacia el sector privado, el contenido del mismo también podrá ser aplicado al sector público, porque la productividad es una tarea de todos

Si partimos de la base de que el ser humano actúa para obtener un premio o para evitar un castigo, se entenderá el porqué es indispensable estudiar las medidas que puede aplicar un patrón para lograr que sus trabajadores eleven sus niveles de productividad y que tales medidas pueden ser la capacitación y el adiestramiento, la motivación, el salario remunerador relacionado con elementos de productividad y los incentivos, además de una buena estrategia operativa de la empresa

Asimismo, para diagnosticar, implantar y evaluar la productividad, es necesario firmar un "Convenio de Productividad" y crear un organismo en cada empresa, que podríamos denominar "Comisión Mixta de Productividad", con la finalidad de lograr la mayor participación posible de los sindicatos y los trabajadores en esta nueva cultura.

Si no obstante lo anterior, el trabajador no responde ante los estímulos positivos que se han mencionado, entonces el patrón podrá aplicarle la causal de despido justificado por su baja productividad, que propongo en este trabajo.

Sin embargo, se tiene la esperanza de que los patrones y trabajadores que lean las siguientes páginas, queden convencidos de que la empresa es un gran barco en el que navegan juntos y que todos tienen que remar en un inmenso mar hacia una misma dirección la productividad.

# **CAPITULO I**

## **LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES**

**CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.**

**PRODUCTIVIDAD PARA PROGRESAR.**

**SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD.**

**LA PRODUCTIVIDAD EN DIVERSOS DOCUMENTOS JURIDICOS.**

**PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994.**

**PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
1991-1994.**

**ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA  
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.**

**PACTO PARA LA ESTABILIDAD, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO.**

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE.**

**CONFRONTACION DE PROPUESTAS PATRONALES Y DE LOS**

**TRABAJADORES PARA MODIFICAR LA LEY FEDERAL DEL**

**TRABAJO.**

## 1.- CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad es un concepto que expresa la relación que se da en el proceso productivo de una empresa productora o distribuidora de bienes o servicios, entre los productos obtenidos y los recursos invertidos con ese fin, resultando de la siguiente fórmula:

$$productividad = \frac{\text{recursos obtenidos}}{\text{recursos invertidos}}$$

El concepto puede ser analizado desde, entre otros, el punto de vista económico, que considera en forma total o parcial, aspectos tales como condiciones de mercado, inflación y rendimiento de recursos

Otro enfoque es el humanístico, que destaca aspectos relacionados con el trabajo, el mejoramiento de los niveles de vida y la interacción entre hombre y naturaleza.

También se estudia desde un enfoque técnico, considerando términos como eficiencia, entendida como la mejor y más racional utilización de los recursos disponibles; la eficacia, como el logro de resultados y la efectividad consistente en la obtención de los resultados previamente fijados a través de la utilización cuidadosa de los recursos.

Generalmente la persona que esta hablando, determinará la definición de productividad desde su punto de vista y así para un trabajador y un sindicato de trabajadores significará. más trabajo exigido a los compañeros, más rapidez; para un economista: productos terminados por hora-hombre o bien factor total de productividad que implicaría a todas las salidas divididas entre todas las entradas; para un comunicólogo: es una mejor y más rápida comunicación; un ingeniero industrial dirá: mejor utilización del capital e implementación de tecnología más eficiente, un sociólogo la productividad estará definida solamente en términos de

motivación y comportamiento, un consultor administrativo: la productividad consiste en implementar mejores prácticas administrativas y diseño de la organización, un abogado asesor de empresas, deberá conocer los anteriores puntos de vista, para poder asesorar jurídicamente a sus clientes sobre los cambios y mejoras que se deben realizar en una empresa productora de bienes o servicios, con el fin de lograr una mayor productividad de sus trabajadores, y por último, un abogado laboralista, asesor de empresas, deberá entender por productividad para los efectos del presente trabajo de investigación, **el mejor aprovechamiento de los recursos puestos a disposición de un trabajador para el desarrollo de una tarea asignada por el patrón.**

En el presente trabajo de investigación, el utilizar el concepto genérico de trabajador, comprenderá tanto a los obreros, quienes realizan un trabajo material fundamentalmente, así como a los empleados, quienes desempeñan una labor preponderantemente intelectual y de naturaleza administrativa para la empresa

Para entender mejor el concepto de productividad, se puede manejar el mismo en forma dual: productividad del capital y productividad del trabajo.

Productividad del capital. Básicamente es cuantitativa, está determinada por los factores de productividad que se relacionan con la empresa, así como mecanismos económicos medibles en unidades de dinero con respecto a entradas y salidas o pérdidas y ganancias. El criterio de medir la productividad en términos cuantitativos está expresado en números, gráficas y fórmulas, las mejoras están hechas en sus máquinas o sistemas que pueden disminuir el costo unitario y aumentar las tasas de rendimiento, mide el trabajo humano de la misma forma que el trabajo de la máquina.

**Productividad del trabajo** - A diferencia del concepto anterior, la productividad del trabajo es cualitativa y humanista, contempla elementos y actividades que se relacionan directamente con la utilización de los recursos humanos de una empresa. Este concepto incluye capacitación y adiestramiento, motivación, salarios e incentivos y las estrategias operativas para el incremento de la productividad. Contempla al ser humano en el ambiente de trabajo.

El área de productividad del trabajo es manejada por los Sociólogos, Psicólogos, Expertos en Personal y Relaciones Industriales, los Diseñadores en Sistemas Administrativos, los Capacitadores, el Experto en Desarrollo Organizacional y el Líder Sindical, aunque también es campo de trabajo de los Ingenieros Industriales al interrelacionar máquinas y hombres, y de los Abogados, al dársele consecuencias legales a los niveles de productividad de los trabajadores.

Es frecuente en nuestros días oír hablar de Productividad. Se menciona como medio necesario para subsistir y desarrollarse como empresa, como base a la solución de la problemática nacional, como fundamento de la competencia internacional, por lo que es indispensable que una empresa que tienda a lograr mayor productividad sepa claramente lo que es, la forma en que se mide y modo de incrementarla.

Hablar de productividad es entonces, como hemos dicho, relacionar

- Los recursos que se emplean, y
- Los resultados que se logran mediante el empleo de dichos recursos

La productividad en otras palabras, es el cociente que se obtiene al dividir Resultados logrados entre Recursos empleados.

Quedará más claro con los siguientes ejemplos:

$$\begin{aligned}
 \text{productividad de materiales} &= \frac{\text{toneladas producidas}}{\text{toneladas de materia prima}} \\
 \text{productividad del capital} &= \frac{\text{utilidades}}{\text{capital invertido}} \\
 \text{productividad de la maquinaria y equipo} &= \frac{\text{piezas producidas}}{\text{horas-máquina}} \\
 \text{productividad de la mano de obra} &= \frac{\text{productos obtenidos}}{\text{horas - hombre de trabajo}} \\
 &= \frac{\text{utilidades}}{\text{número de trabajadores}}
 \end{aligned}$$

Y así, se puede incrementar la productividad

a). Al aumentar los resultados logrados con los mismos recursos empleados ,

b) Al disminuir los recursos empleados manteniendo un mismo nivel de resultados

c) Al modificar resultados y recursos de tal forma que se incremente su cociente

Incrementar la productividad es entonces

### **LOGRAR MAS RESULTADOS, EMPLEANDO MENOS RECURSOS.**

Los logros en productividad se alcanzan a través de diferentes factores tales como capital, maquinaria, organización, trabajadores, etc , y pretender que se aumente solo a través de un factor conduciría a beneficios efimeros, se ha de buscar el desarrollo integral de la productividad, donde se contemplen todos los factores que intervienen en la misma porque existe interdependencia entre ellos y para el análisis y la implementación de soluciones a la problemática de cada uno de los factores, es necesaria la intervención del hombre.

Además de obtener más resultados con menos recursos, es importante lograr que la producción sea aceptada y pagada por el mercado. Para esto es necesario que el producto tenga bajo precio y sea de calidad óptima.

#### Definiciones de Productividad en Sentido Técnico.

1.- El concepto de productividad está asociado a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla <sup>(1)</sup>

2 - La productividad es la relación que existe entre las cantidades de bienes producidos y las cantidades de recursos utilizados en la producción

3 - La productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos <sup>(2)</sup>

#### Definiciones de Productividad en Sentido Económico

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

---

(1) Hernández Laos, E. *Evolución de la Productividad de los Factores en México* Ediciones Productividad México 1973 Pág 17

(2) Curry Russell, Mackenzick *Análisis y Medición del Trabajo* Editorial Diana México 1979 Pág 11

entre utilidad razonable, salarios impuestos y precios de consumidor final (3)

2 - Productividad es el incremento simultáneo de producción y rendimiento de los recursos humanos y materiales, por medio del aprovechamiento óptimo de estos últimos por el mejoramiento de los métodos de trabajo, conservando los niveles de calidad preestablecidos, cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población en el entorno de la fuente de trabajo, mejorando las condiciones ecológicas de la región y que conduzca a beneficios económicos, sociales y morales de la colectividad

3 - La productividad es la maximización de los bienes producidos, mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción, tales como trabajo, capital administración, etc <sup>(4)</sup>

#### Definiciones de Productividad en Sentido Humanístico

1 - La productividad es un fenómeno humano, es una actitud humana que se manifiesta en el acto productivo. Como tal, incrementar la productividad es incrementar la calificación del hombre en cuyas manos, en cuyo talento, en cuya decisión recae precisamente la responsabilidad del manejo de los

---

(3) Comisión Nacional de Productividad *Síntesis del Marco Conceptual y Definición de Productividad y Conceptos Genéricos de un Programa Nacional* Secretaría del Trabajo y Previsión Social México 1980  
Pag 20

(4) Secretaría del Trabajo y Previsión Social *Programa de Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa* Dirección General de Capacitación y Productividad México 1984 Pág 31

recursos técnicos, financieros, naturales y de todo orden.<sup>(5)</sup>

2.- La productividad es un fenómeno humano que se manifiesta en función de la cantidad y calidad del hombre y el condicionamiento de su entorno (lugar de trabajo, la empresa, la familia, la sociedad, el Estado).<sup>(6)</sup>

3 - La productividad se percibe en el trabajo del hombre, por la manifestación de sus aptitudes y actitudes en los actos productivos, por el esfuerzo realizado en el proceso de producción y por los resultados que en y última instancia determinan la evaluación de la calidad del trabajo y la calidad del hombre.<sup>(7)</sup>

#### **a) PRODUCTIVIDAD PARA PROGRESAR.**

Los países desarrollados son muy productivos, esto es, sus empresas obtienen altos resultados con pocos recursos y de esta forma generan mucha riqueza; en cambio los países subdesarrollados son poco productivos y no es extraño ver en México empresas que consumen más recursos que los resultados que logran, generando de hecho pobreza en lugar de riqueza

Para lograr el progreso en México es necesario establecer un compromiso hacia la productividad de sus trabajadores y de sus empresas

---

(5) Mark . Jerome A. *BIS Reader of Productivity* Bureau of Labor Statistics Washington D C 1983

Pág 57

(6) Klein A W *La Medición de la Productividad y Comparaciones entre Empresas* Editorial Arte Caracas, Venezuela 1970 Pag 102

(7)Novelo, Edmundo *Ensayos y Escritos* Editorial Diana México, D F 1985 Pag 17

1- Buscando realizar el trabajo diario cada vez con más eficiencia y calidad, mejorando métodos y sistemas de trabajo; teniendo apertura hacia la innovación tecnológica, el mejoramiento de procesos y la internacionalización, la mentalidad para percibir la vida, el enfoque para resolver los problemas y las leyes que norman las acciones, tienen mucho que ver para que México, sus empresas y sus trabajadores, sean más productivos, se requiere primero una cultura, una filosofía de calidad y productividad, leyes adecuadas que promuevan esta filosofía y espacio de libertad y motivación para que los mexicanos trabajemos mejorando nuestra productividad

Los sindicatos no se deben oponer a lograr incrementos de productividad en sus empresas, y les debe de quedar claro que para lograrlo, implícito estos el trabajar con calidad, es decir, no trabajar más, sino inteligentemente. Asimismo, deben de tomar conciencia del mayor margen de negociación salarial y contractual que se logra en una empresa solvente y además que sin la permanencia de las fuentes de trabajo no se puede defender el derecho a un trabajo digno. En otras palabras, es imposible pelear por un reparto justo de los beneficios de la productividad, si antes no es generada

La apertura comercial a las empresas mexicanas bajo presiones competitivas, les ha dado la oportunidad de aprovechar no sólo la colocación de sus productos en el extranjero, sino también les ha dado oportunidad de adquirir insumos de calidad para sus procesos productivos

La productividad conforme aumenta, tiende a disminuir sensiblemente los costos y a lograr por esta vía el mejoramiento de los niveles de ingreso, de tal manera que usada en forma estratégica, puede

ofrecer un camino de esperanza para muchas empresas mexicanas o posibilitar el crecimiento y el desarrollo de otras

Es importante destacar que una política de productividad cuya adopción no parte del convencimiento de la empresa, trabajadores y sindicatos, no tendrá las mismas posibilidades de éxito que aquélla que compromete a las partes en la realización de un esfuerzo en base a la concertación, que si bien presenta dificultades, también indica un porvenir alentador.

#### ***b) SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD.***

La Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea un sistema de productividad, que por sus características y objetivos puede adaptarse a cualquier empresa, ya sea productora de bienes o de servicios.

Señala que el sistema de productividad, es una acción que pretende el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, tales como. cantidad, calidad, tiempo y lugar.

Debe entenderse como "cantidad": el cumplimiento de la cuota de productos determinados previamente. El concepto de "calidad" se refiere a la elaboración de un producto de excelencia. Como "tiempo" el compromiso de terminación de un producto dentro de determinado lapso en el proceso de fabricación. Por "lugar" debe entenderse el área preestablecida para la realización de la función anterior. La suma de los elementos señalados, nos dará una mayor productividad.

El sistema propuesto conlleva un proceso dividido en las siguientes etapas

- 1 -Diagnóstico,
- 2 -Implementación,

### 3 -Evaluación

1 - Diagnóstico Es esta etapa el inicio del proceso y su función es determinar el estado actual de la empresa y las metas que se persiguen, ello mediante el análisis del punto de equilibrio sobre los índices de productividad del capital y del trabajo.

Para lo anterior, es indispensable realizar una descripción de puestos, entendida como que la función de cada trabajador a realizar en cada uno de los puestos debe ser perfectamente determinada en atención a la labor a desempeñar y además es importante una gráfica descriptiva del proceso en la que todo resultado debe registrarse en forma cuali-cuantitativa.

2 - Implementación Las fases que componen esta implementación son las siguientes:

- Concientización Se hace necesario el tomar conciencia de la necesidad de la implementación del sistema de productividad, lo cual abarca a los niveles gerenciales, mandos intermedios y nivel operativo (todos los trabajadores al servicio de la empresa), así como la participación del sindicato de trabajadores

- Dicción. El sistema debe estar perfectamente definido y orientado en base a los parámetros determinados en la etapa de diagnóstico

- Selección, Orientación y Capacitación La suma importancia es la apropiada selección, orientación y capacitación de los elementos designados para ocupar cualquier puesto operativo y de mando

- Ejecución Una vez implementados los elementos anteriores se procede a la etapa ejecutiva de este sistema de productividad

3 - Evaluación Evaluar paso a paso los resultados de los procesos de productividad implementados realizando el diseño de un sistema de información que será utilizado por la gerencia, basado en el comportamiento

interno y externo de los índices de productividad que le permita la toma de decisiones en forma eficiente

A continuación, se mencionan algunos puntos importantes que debe tomar en cuenta un sistema de información, para la evaluación del sistema de productividad: La participación y la actitud de los trabajadores y el sindicato; la reducción de las tasas del tiempo improductivo imputable al trabajador; la participación de los trabajadores en los grupos de solución participativa de problemas; el desarrollo de las actividades manuales de los trabajadores, el desarrollo de los conocimientos técnicos de los trabajadores; el uso constante y eficiente de las gráficas de control de proceso, tratar de llegar a un acuerdo acerca de qué se puede hacer para mejorar cualquier desempeño ineficiente; selección de la persona mejor calificada para el trabajo; asignación y delegación apropiada de responsabilidades; entrenamiento, cuando sea necesario

La evaluación debe realizarse en las formas que se mencionan a continuación Periódica: Debe efectuarse anual, semestral, trimestral, mensual o semanalmente, con el objeto de tener una medida de los avances de productividad; total la evaluación debe cubrir todas las operaciones, sin limitarse a una o a unas cuantas que parezcan tener dificultades Por todo lo antes mencionado, resulta indispensable para implementar un sistema de productividad, el persuadir y negociar tanto con el sindicato como con los propios trabajadores, la conveniencia de instrumentar nuevos métodos de trabajo, que redundarán en una serie de beneficios para la empresa y los trabajadores Asimismo, resulta trascendental adoptar toda una actitud que se traduzca en una forma de ser en todo lo relacionado directamente con la producción, su ambiente y sus problemas

## 2.- LA PRODUCTIVIDAD EN DIVERSOS DOCUMENTOS JURIDICOS.

### *a) PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989 - 1994.*

El Plan Nacional de Desarrollo es el documento en donde se fijan las metas de actividad y políticas del gobierno en México. El contenido del Plan Nacional de Desarrollo se divide en

Planes - Propósitos, metas y objetivos por alcanzar y fijar los caminos, medios e instrumentos para lograrlo

Programas.- Medios que detallan los caminos para lograr los objetivos

La naturaleza jurídica del Plan Nacional de Desarrollo es la de ser un acto reglamentario del titular del Poder Ejecutivo de contenido gubernamental, con efectos jurídicos internos, que desarrolla las bases contenidas en la Ley de Planeación, fijando los objetivos y metas en lo atinante a las políticas económica, social y cultural del Estado. Es un acto reglamentario en virtud de que desarrolla una Ley, que es la Ley de Planeación, que a su vez es reglamentaria del artículo 26 Constitucional.

El Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 31 de mayo de 1989 y en lo relativo al tema de este trabajo de investigación, cabe hacer notar los objetivos y estrategias de dicho plan

1 - Los objetivos Soberanía, democracia, crecimiento y bienestar

2 - La estrategia: Modernizar a México Esta es una tarea que podemos hacer todos, comenzando con nuestro trabajo, con el cumplimiento de la ley, con el ejercicio responsable de nuestros derechos, con la transformación de nuestros hábitos y en nuestras prácticas, en la adecuación de las organizaciones a las que pertenecemos, en la vitalidad de nuestra solidaridad, en donde reside un enorme potencial de cambio a la altura de los desafíos de nuestro país La

estrategia de la modernización, cuya meta es lograr la recuperación económica, se encamina a incrementar la capacidad para crear empleos bien remunerados y lograr el incremento gradual pero firme de los salarios reales.

Enfrentar el reto de la modernización es ajustarse al cambio para aprovechar con actitud abierta sus oportunidades, México debe responder con avances estructurales que le permitan participar provechosamente en el cada vez más competitivo y cambiante mundo de hoy

Emprender el crecimiento reclama establecer nuevas relaciones del Estado con la sociedad. Un Estado eficaz ejerce su autoridad dentro de la ley, promueve la más amplia acción de los particulares para producir y crear empleo, atiende la productividad de las entidades estratégicas y prioritarias y utiliza la concertación como método para sumar esfuerzos al servicio de la Nación.

En el Plan Nacional de Desarrollo que comentamos, se contiene el Acuerdo Nacional para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida, cuyas líneas de estrategia son las siguientes. El aumento del nivel de vida de la población se apoyará en dos bases económicas fundamentales: por una parte, la creación de actividades y empleos bien remunerados y, por la otra, el incremento de los salarios reales, sobre la base de una evolución económica que fortalezca la demanda de trabajo, el aumento de la productividad, el uso eficiente de las potencialidades del país y el equilibrio de los factores de la producción.

Es de especial importancia alentar y apoyar a las organizaciones representativas de los trabajadores para fortalecer su participación en el proceso de cambio. Su capacidad de diálogo y concertación resultará invaluable en el impulso a la capacitación y al cambio tecnológico, que

requiere la transformación económica hacia niveles de productividad y salarios reales más elevados.

El acuerdo establece las siguientes líneas de política:

- Aumentar el empleo y los salarios reales sobre las bases del incremento de la demanda de trabajo que será propiciado por el crecimiento económico, del aumento de la productividad, y de la reducción de la transferencia para promover el aumento de las remuneraciones reales.

***b) PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994.***

Por ser de especial interés para el tema de este trabajo, se transcribe lo más importante del decreto que aprueba el programa sectorial de mediano plazo denominado Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de junio de 1991. DECRETO por el que se aprueba el programa sectorial de mediano plazo denominado Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 9o, 32 y 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 9, 16, 22, 23, 27, 28, 29, 30 y 32 de la Ley de Planeación.

CONSIDERANDO que el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil. Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 establece que la modernización económica implica una mayor competitividad del aparato productivo en el exterior, un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar, aliente la actividad económica eficiente de los particulares, elimine inseguridades, permita y

fomente la concurrencia de todos en las actividades productivas, una mayor y mejor educación; una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo; un uso adecuado y eficiente de tecnologías propias y externas de acuerdo con su rentabilidad y conveniencia, en suma, más productividad y más competitividad. Que como resultado de los foros de consulta popular promovidos para la formulación del Plan, fue elaborado el Programa de Capacitación y Productividad 1991-1994, con una amplia participación de los diversos sectores de la sociedad. Que en ese contexto, el Programa enfatiza el papel crucial de los recursos humanos en su interrelación con el conjunto de elementos que determinan la productividad y destaca la necesidad de elevar las habilidades, capacidades y destrezas de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva y en el desarrollo integral del país

Que en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley de Planeación y de conformidad con lo previsto en el artículo segundo del Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha elaborado el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 el cual, ha sido sometido a la consideración del Ejecutivo a mi cargo, he tenido a bien expedir el siguiente, DECRETO

ARTICULO PRIMERO. Se aprueba el programa sectorial de mediano plazo denominado Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994.

ARTICULO SEGUNDO.

ARTICULO TERCERO. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social será la encargada de promover, coordinar, concertar e inducir acciones con los sectores público, social y privado para el cumplimiento y ejecución del Programa.

ARTICULO CUARTO.

## ARTICULO QUINTO

ARTICULO SEXTO La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, evaluará periódicamente el avance del Programa, los resultados de su ejecución y efecto en el logro de los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y realizará "las acciones necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar, en su caso, el programa mencionado.

## TRANSITORIO.

UNICO. El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

A continuación, se presenta un resumen de los objetivos y estrategias que establece este programa. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad procura integrar de una manera ordenada, el muy variado conjunto de elementos que se consideran indispensables para la realización de un esfuerzo efectivo en la formación de los recursos humanos, para su incorporación a la actividad productiva y para el mejoramiento de la productividad en las empresas y en la economía en general

### Objetivos.

Dentro de los objetivos marcados por el documento se apuntan fundamentalmente los siguientes

- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva.
- Fomentar una participación activa y creativa en el proceso de producción y desarrollar su capacidad de adaptación ante el cambio tecnológico y transformación de las estructuras
- Alcanzar el desarrollo idóneo de las condiciones de trabajo que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un

entorno propicio a su realización personal en el trabajo, desarrollo pleno de sus capacidades e incremento pleno de la productividad

- Fomentar una cultura y dinámicas sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo

Estrategia: Modernización, Productividad y Capacitación.

El trabajo humano es un factor decisivo para la modernización, la productividad y la capacitación y es el tema central del programa

En el contexto del programa el concepto de productividad trasciende a la mera relación operativa entre productos e insumos y se plantea como un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, abrir canales a toda la población para una más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en la misma.

La *modernización* se entiende como el impulso significativo a la productividad y medio para aprovechar con plenitud los recursos del país, desatando el potencial creativo de los mexicanos y fortaleciendo la competitividad económica

Dentro del capítulo relativo a los campos y líneas de acción, el documento destaca fundamentalmente dos el relativo a la Educación y a la Productividad y el referente a la Modernización de la Capacitación, incluyendo en este el concepto de Calidad

1.- Educación y Productividad.

Los países avanzados en su economía y condiciones de vida, han concedido importancia al desarrollo de los recursos humanos a través de la ampliación de sus programas educativos, el impulso permanente de su calidad y a la expansión significativa de los sistemas de capacitación y

adiestramiento Al mismo tiempo vinculan con eficiencia el desarrollo productivo, científico y tecnológico con sus sistemas educativos

El reto cuantitativo De la fuerza de trabajo en nuestro país, de 30 millones de personas, a mediados de 1988, casi 4 8 millones no habían recibido instrucción alguna, 7.5 millones más no pudieron completar su educación primaria, solo 6 2 millones completaron este ciclo y 7 millones más tenían uno o más años de educación secundaria.

El reto cualitativo. Destacan entre los problemas las características de operación del sistema educativo, no orientado a evaluar de manera constante sus resultados, derivándose en un abandono de los educandos motivado por la poca efectividad del aprendizaje Se trata pues de encontrar apoyos didácticos dedicados a aplicar criterios de evaluación que permitan reconocer el grado en que los objetivos se cumplen, con la intervención de maestros, padres y alumnos

Este problema significativo que afecta el desarrollo de los recursos humanos implica un enorme desperdicio de recursos, el cual se manifiesta en formas muy diversas:

- Falta de información adecuada respecto a los requerimientos de la planta productiva y dinámica de sus perfiles ocupacionales.
- Necesidad de una mayor investigación de los procesos de transformación de la estructura ocupacional y orientación vocacional
- Necesidades de acercamiento entre unidades productivas y escuelas y centros de capacitación
- Desarrollo de un eficiente servicio de información relacionado con la disponibilidad de recursos educativos y de capacitación para distintas especialidades, oficios y profesiones

Las líneas de acción para la educación y productividad, son

- Ampliación de oportunidades educativas para la población en general
- Desarrollo de programas emergentes en el interior de los procesos educativos en el sistema de educación básica.
- Determinación de objetivos educacionales fundamentales
- Promoción del proceso de descentralización de la educación.
- Flexibilización de los servicios educativos destinados a la población adulta.

Como resulta indispensable realizar un esfuerzo generalizado de impulso a la productividad, en buena medida se debe partir de la actualización y modernización de los procesos que concurren a la formación de los recursos humanos para la vida productiva, desde el inicio de la educación formal hasta las acciones específicas que realizan o pueden ser realizadas en las empresas del país y en los servicios orientados a la población adulta que ya está incorporada a la actividad económica y que requiere desarrollar nuevas o mejores actitudes para el trabajo

## 2 - Modernización de la Capacitación hacia la Calidad.

La efectividad en la capacitación conforme al Programa solo se logra cuando.

- Se asocian objetivos específicos de productividad y de elevación de la calidad de los bienes y servicios que constituyen el objeto del esfuerzo productivo
- El trabajador y la empresa reconocen la existencia de objetivos comunes que benefician a ambos y que contribuyen a la satisfacción de múltiples necesidades y demandas.
- La autoridad estimula el desarrollo de estos procesos y fomenta con imaginación y eficiencia el mejor y más amplio cumplimiento de los objetivos de productividad. Las líneas de acción para la modernización de la capacitación hacia la calidad son.

- Procurar la identificación y desarrollo de proyectos específicos de colaboración en materia de capacitación y mejoramiento de la productividad entre las empresas y los centros educativos, de tal manera que se evite el aislamiento
- Elaborar materiales técnicos y metodológicos de apoyo a la capacitación y fomentar el intercambio de los mismos entre los centros educativos y las empresas.

Considerando que buena parte de las empresas han llevado a cabo las actividades de capacitación en forma interna, el programa ha establecido las siguientes medidas:

- Desarrollar nuevos sistemas y programas generales de capacitación por rama, con criterios de flexibilidad e integración modular que faciliten su adaptación a las diversas características de las unidades productivas, en las diferentes ramas de la actividad económica.
- Para las empresas medianas y pequeñas, promover con la participación de los sectores obrero y empresarial su agrupamiento para fines de capacitación
- Concertar con los sectores productivos la realización de programas de formación de promotores asesores en materia de capacitación y productividad en los organismos empresariales y el papel de agentes multiplicadores para la formulación, ejecución y evaluación de programas de capacitación, de modo que sus esfuerzos trasciendan de su actual orientación hacia los aspectos legales normativos, para ocuparse fundamentalmente de la promoción de lo sustantivo
- Desarrollar un servicio de información y apoyo a la capacitación, que contenga no solo directorios actualizados de los servicios de capacitación para el trabajo y formación profesional, sino información amplia sobre las posibilidades de apoyo técnico y didáctico existentes en empresas

especialistas y en las instituciones educativas en general, para fortalecer las acciones de capacitación en cuanto al ámbito legal. Se ha considerado dentro del Programa el modificar y simplificar diversos aspectos operativos regulatorio estableciendo

- Desconcentrar las actividades de registro y dictaminación de los diversos elementos que conforman las obligaciones legales de las empresas, a fin de evitar que la excesiva centralización ocasione cargas burocráticas innecesarias y se facilite el desarrollo, también desconcentrando, de las actividades de promoción, y asesoramiento y apoyo técnico a la capacitación de las empresas.

- Desarrollar acciones para establecer en las empresas de menor tamaño registros internos de sus comisiones mixtas y de los planes y programas de capacitación, verificables en todo momento por las autoridades laborales. En cuanto a las empresas de mayor tamaño, de manera conjunta con los sectores obrero y empresarial, se establecerán nuevas modalidades de registro e informe de sus actividades de capacitación a fin de simplificar los trámites actuales y contar estrictamente con la información indispensable

- En cuanto a las actividades de las comisiones mixtas, examinar con los sectores obrero y empresarial el alcance actual de sus actividades y la conveniencia de promover de acuerdo con las reiteradas proposiciones en tal sentido, de uno y de otro sector, la posibilidad de vincular dichas actividades con las que se realizan en el ámbito de la seguridad e higiene en el medio de trabajo y en materia de productividad

- Establecer nuevos criterios para el registro desconcentrado de constancias de habilidades laborales y de los informes que deban presentar las empresas sobre las que hayan expedido a sus trabajadores

### *Movimiento Nacional de Calidad y Productividad.*

Dentro de los puntos más importantes del programa destaca el llamado Movimiento Nacional de Calidad y Productividad, manifestando que se trata de un fenómeno que considera a la empresa como una unidad orientada al servicio, cuyo primer requisito es el de producir eficientemente bienes y servicios de calidad que efectivamente satisfagan a los consumidores y que eviten pérdidas a la sociedad por deficiencias de los mismos.

Dentro de este movimiento se establece que entre otros elementos que condicionan el comportamiento y los niveles de la productividad se encuentran

- Calidad en los insumos.
- Manejo eficiente de los materiales e inventarios.
- Diseño de la maquinaria, equipo, procesos y productos.
- Calidad y calificación de la mano de obra.
- Condiciones de trabajo y sus formas de organización.
- Relaciones laborales, y,
- Mecanismos de participación

Los principios que nutren este movimiento se convierten en un elemento de cambio fundamental en la esfera de producción de bienes y servicios e influye en el entorno inmediato del trabajador, su vida familiar y social.

La calidad no es entendida como una meta en sí misma ni puede concebirse de manera estática. Se dice, que es parte de un proceso integral y sistemático que incluye la selección de insumos, materiales, equipo, herramientas y procedimientos de trabajo, el diseño y la ingeniería del producto y los sistemas de comercialización y distribución. Dicho proceso se origina y culmina en la satisfacción efectiva de los consumidores y usuarios

de servicios, cuyas exigencias, demandas y preferencias se convierten en nuevos insumos para reiniciar el ciclo

También se afirma que la calidad no se relaciona de manera exclusiva con el proceso técnico de la producción, sino fundamentalmente con el trabajo de las personas, aún cuando la sola superación de la fuerza de trabajo no puede resolver los retos que plantea el mejoramiento de la calidad y la productividad, es preciso que de manera paralela se desarrollen nuevas formas de dirección y supervisión en las empresas, que se destinen mayores recursos a la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías y al desarrollo de una mayor capacidad de penetración y anticipación de las características de los mercados y de las necesidades y preferencias de los consumidores. Asimismo, es indispensable el convencimiento de los empresarios de que la calidad no implica un gasto sino una inversión redituable

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 nivel internacional

*Problemática principal que en términos de calidad y productividad enfrenta nuestro país*

Los principales problemas que se han detectado en cuanto a la limitación para mantener la calidad y la productividad en las empresas en nuestro país son los siguientes

- Fuertes limitaciones del aparato productivo para enfrentar el reto de la competencia externa, provocadas por problemas de baja calidad, elevados costos de producción y bajos niveles de productividad

- Deficiencias educativas importantes en la fuerza de trabajo y limitado desarrollo de programas permanentes de capacitación y adiestramiento.

*Condiciones de Trabajo y Productividad.*

En este documento también se ha considerado, que las condiciones de vida del trabajador influyen de manera directa en su potencial productivo; ya que si son adecuadas favorecen su rendimiento, propician la colaboración entre los factores de la producción y estimulan las actitudes positivas de cambio del propio trabajador. Por el contrario, condiciones de vida y de trabajo adversas, limitan sus posibilidades de contribución al esfuerzo productivo, reducen sus perspectivas de bienestar, frenan el progreso de la empresa y la generación de riqueza de la sociedad.

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, la intención de las autoridades laborales se traduce en una reestructuración de fondo sobre el aparato productivo nacional y los sistemas educativos nacionales, que permitan alcanzar un grado de competitividad adecuado dentro del marco de la nueva concertación internacional en la fabricación y comercialización de bienes y servicios

***c)ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.***

El 25 de mayo de 1992, los sectores obrero, campesino, empresarial y el Gobierno Federal, firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad

El Acuerdo que surgió de los planteamientos e inquietudes formuladas por las partes firmantes del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico que tiene como objetivo abatir la inflación y

recuperar el crecimiento económico del país, firmando por primera ocasión a finales de 1988 y llamado ahora Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo desde su última firma se propone sumar los esfuerzos de los sectores y del Gobierno para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases para la consecución de niveles más altos de vida mediante el incremento sostenido de los niveles de calidad y productividad

El Acuerdo se sustenta en un conjunto de puntos de consenso, en los que las partes definen los alcances del concepto de productividad, los múltiples elementos que en ella intervienen y los requisitos de transparencia y equidad necesarios en la distribución de sus beneficios. Se plantean, asimismo, seis líneas de acción: la modernización de las estructuras organizativas, que comprende tanto a las empresariales, sindicales como gubernamentales; la superación y el desarrollo de la administración, el énfasis de los recursos humanos, particularmente en capacitación permanente, condiciones del lugar de trabajo, motivación, estímulo, bienestar y remuneración de los trabajadores; el fortalecimiento de las relaciones laborales; la modernización y el mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo, así como un entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

El Presidente Carlos Salinas de Gortari firmó como testigo de honor el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad que, a su vez, suscribieron el Secretario de Trabajo y Previsión Social, el Presidente del Consejo Coordinador Empresarial y el Secretario General de la CNC, así como los demás miembros del Gobierno Federal y de los sectores Obrero, Campesino y Empresarial. El Acuerdo busca de manera

concertada dar un marco general a los acuerdos específicos de productividad que se elaboran en cada empresa

El Acuerdo entiende a la productividad en un sentido amplio e integral, no se reduce solo a la incorporación de nuevas tecnologías, ni a nuevos métodos de organización gerencial, sino atiende a esos y otros aspectos, de manera fundamental el de la educación, en el uso de los recursos y sobre todo la participación de los trabajadores en los procesos productivos y en los beneficios que de ellos derivan

El Lic. Carlos Salmas de Gortari, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, afirmó en su discurso pronunciado en la fecha de firma del acuerdo que "Sabemos que inducir niveles de ingreso salarial que no estén sustentados en la productividad no es adecuado, porque con ello se ponen en riesgo las fuentes mismas de empleo y los propósitos de los trabajadores; pero de la misma manera los incrementos en la productividad deben traducirse en mejorías permanentes al bienestar y el nivel de vida de los trabajadores y por eso este acuerdo es promotor de mayor bienestar bien cimentado y por ello un promotor de mayor justicia".

"Las conquistas de los trabajadores se mantienen íntegramente. No hay, ni debe haber contraposición entre los derechos laborales y el aumento de la productividad que hoy requiere nuestra planta productiva para cumplir su papel con México".

Es indispensable, por eso, sentar las bases concretas para ampliar la capacitación, la inversión de tecnologías apropiadas y voluntad conjunta de los que forman cada empresa para producir con mejor calidad, con calidad total. A la vez, asegurar que el avance de las empresas se refleje en el bienestar efectivo de los trabajadores que en ellas laboran

Por la importancia del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad para el tema de este trabajo de investigación, se hará mención de los puntos principales del mismo: Los sectores obrero, campesino, empresarial y el Gobierno Federal, conscientes del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan en el documento su voluntad por abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad

#### Puntos Básicos del Consenso.

En el ámbito del acuerdo los sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica como lo establecen el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir causas a toda la población trabajadores para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella.

Nos dice el acuerdo que el incremento de la productividad y de la calidad no puede atribuirse a un solo factor. En este sentido, no podría descansar en un esfuerzo unilateral del trabajador, o en la mera sustitución de la maquinaria, o de la tecnología, sino que depende de todos los factores que actúan en la empresa. Abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos financieros

suficientes y oportunos, la capacidad y actuación de la administración, la vinculación con sus proveedores y consumidores; el ambiente de trabajo; la capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos y las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y la de los propios trabajadores.

Por todo lo anterior, el incremento sostenido de los niveles de productividad y de calidad constituyen una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: los empresarios, los administradores, los trabajadores, los técnicos, los agricultores, las organizaciones laborales, campesinas y empresariales, atañe también a la comunidad científica y académica, al Gobierno y a la sociedad en general, dentro de un marco en el cual la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales.

Un requisito esencial para incrementar la productividad y la calidad es la transparencia en la distribución de los beneficios que de ellas deriven. Solo mediante una participación equitativa de todos los sectores y de la sociedad en las ganancias generadas mediante el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad y de calidad

Con base en las premisas anteriores, los sectores y el Gobierno se comprometen a impulsar, en el ámbito de sus responsabilidades, a través de sus respectivas organizaciones las siguientes:

#### *Líneas de Acción.*

*1 Modernización de las Estructuras Organizativas del Entorno Productivo, entre otras, las Empresariales, Sindicales y Gubernamentales*

Parte importante del mejoramiento de la productividad y la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas. Hoy día se vive una nueva revolución económica y tecnológica, en la que las organizaciones rígidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios relativos de los productos. Dentro de esta línea los sectores y el Gobierno, en sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a:

- Fomentar, a nivel de las empresas, el diagnóstico y actualización de sus estructuras, para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo expedito de información a todos los niveles y el ajuste racional de los procesos productivos a las condiciones cambiantes de los mercados y del proceso tecnológico

- Desarrollar dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, tanto en industria, como en el campo o en los servicios, objetivos, metas e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio, que tomen en cuenta, de manera especial, el avance en la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción del consumidor en calidad y precios

- Fomentar y mejorar en cada establecimiento la relación laboral y el medio ambiente propicios al desarrollo de relaciones de cooperación y de participación a todo nivel y promover las prácticas que tiendan a dar al trabajador una visión más amplia de la organización

## *2 Superación y Desarrollo de la Administración*

La transformación de las estructuras de organización exige una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este

campo, los sectores y el Gobierno se comprometen a promover, en coordinación con el sector educativo, la actualización del enfoque de la administración, desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, con énfasis en los siguientes aspectos:

- La atención prioritaria a la calidad y a la productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado
- La revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador.
- El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y la comunicación fluida entre sus órganos
- Un enfoque administrativo más amplio que contemple a las organizaciones laborales como interlocutorias válidas en el desarrollo de la organización.

### *3 Énfasis en los Recursos Humanos.*

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El trabajo es el elemento central de interacción e integración con los recursos físicos, el capital y la tecnología y como tal, constituye un agente esencial en el proceso de cambio. En esta materia, las partes firmantes se comprometen a

- Promover dentro de los centros de trabajo, prioritariamente las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno y el sentido de participación del trabajador y en su caso, de sus organizaciones en el futuro de la empresa

- Reemplazar la visión estrecha que tiende a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un nuevo enfoque que

considera los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cualitativo y debidamente valorado.

### *Capacitación Permanente.*

Las partes firmantes estiman indispensable promover dentro de las empresas y con el concurso de los propios trabajadores y sus organizaciones

Políticas de capacitación permanente a todos los niveles gerenciales, administrativos, técnicos y operativos, como una forma de actividad permanente, asociada a cada puesto

Programas de inducción al puesto que subrayen la necesidad de capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa

El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación, a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

### *Condiciones del Lugar de Trabajo*

El incremento de la productividad y de la calidad y el desarrollo pleno de las capacidades del trabajador exigen de condiciones de trabajo idóneas, que le permitan desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su seguridad y a su realización personal. En esta materia, los sectores y el gobierno se comprometen a

- Reforzar, con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la normatividad en las condiciones del medio del trabajo que determinan la seguridad del trabajador y/o afectan su salud.

### *Motivación, Estímulo y Bienestar de los Trabajadores.*

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación que consideren, entre otros, los siguientes elementos

Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa.

Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material

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

### *Remuneración*

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por una parte la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad, y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. Por otra, el fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad.

Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador

En este sentido será necesario:

- Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que éstos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.
- Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador la capacitación y experiencia; y, en general, dar a través de las remuneraciones, el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

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

La nueva cultura de la calidad y la productividad exige fortalecer las relaciones obrero patronales para superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad que estimula la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo. Implica aceptar a las organizaciones sindicales como copartícipes legítimos en el desarrollo de las empresas y exige de ellas una responsabilidad compartida en la búsqueda de la calidad y de la productividad, como propósito común para la mejora del trabajador y el desarrollo mismo de la empresa. Significa sumar voluntades y abrir espacios a la comunicación, a la participación y a la creatividad en el ámbito laboral

Con base en tales premisas se proponen las siguientes líneas de acción:

- Desarrollar en las empresas y/o centros de trabajo, de acuerdo a las condiciones y características de cada uno, nuevas formas de diálogo que permitan abordar y concertar, de manera objetiva, los programas de calidad y

de productividad, con la experiencia y las ideas de todos quienes, en diversas esferas, participan en los procesos productivos

- Alentar en las empresas una mayor participación de las comisiones mixtas y de otros grupos de trabajo integrados con representantes de los trabajadores y de los empresarios, ya que su actuación no debe limitarse a cumplir una rutina, sino analizar y proponer soluciones, en el ámbito de la capacitación, la seguridad e higiene, los programas de motivación para los trabajadores y los de desarrollo de la empresa.

### *5. Modernización y mejoramiento Tecnológico, Investigación y Desarrollo*

La investigación, el desarrollo y la aplicación de la tecnología para lograr el uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios, es un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

Los sectores y el gobierno fomentarán, las siguientes líneas de acción.

- Promover acertadamente 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

### *6 Entorno Macroeconómico y Social Propicio a la Productividad y a la Calidad*

Existen, por último, factores de orden externo a la empresa necesarios para crear un ambiente propicio a la productividad, que

comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales. En este sentido, el gobierno asume los siguientes compromisos.

- Promover, con el concurso de los sectores productivos, un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores en términos reales, la inversión, el crecimiento y estimule la calidad y la competitividad

#### *Consideraciones y Compromisos Finales*

La productividad y la calidad no pueden ser impuestas; su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen en el proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo. Por este motivo, las metas y compromisos específicos en esta materia, deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de un clima de diálogo y concertación

Los sectores y el gobierno, a través de las seis líneas de acción antes enunciadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones que demanda el país en el momento actual y de la responsabilidad que compete a todos, en la superación de los niveles de productividad y de calidad y su crecimiento sostenido

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

1- Los sectores y el Gobierno Federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo nacional que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país sobre productividad y calidad

2.- Las organizaciones de trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a generar, dentro de sus bases, una amplia conciencia sobre los cambios, nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel

activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica

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

4.- Los sectores obrero y empresarial convienen en suscribir dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, los programas específicos que estimen necesario concertar, dentro de las líneas de acción planteadas en el acuerdo.

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

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

#### ***d) PACTO PARA LA ESTABILIDAD, COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO.***

Por las repercusiones que han tenido en materia laboral, se hará mención de los antecedentes de los pactos de solidaridad, que se iniciaron hace dos sexenios y que hasta la fecha continúan suscribiéndose en sus diversas etapas

Influidos por las políticas laborales y económicas de otros países se decidió en el nuestro realizar la práctica de la concertación social que había

producido resultados favorables en Italia y España, controlando la inflación mediante estos sistemas

No obstante que en Latinoamérica constituía una novedad, Brasil y Argentina los había aplicado y se encontraban en plena vigencia

Fue a partir del 15 de diciembre de 1987 cuando el primer mandatario Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, siguió los consejos de su gabinete económico y citó en la residencia oficial de los Pinos a los sectores involucrados por conducto de sus organismos más representativos, incluyendo a las organizaciones laborales, empresariales y campesinas.

En sus palabras iniciales señaló la necesidad inminente de frenar la hiperinflación que amenazaba el país, cuyo incremento anualizado ascendía a 150%, sin posibilidades de contención y que se traducía en incrementos a precios, salarios, devaluación monetaria, desabasto de productos de primera necesidad, desempleo, etc

La colaboración de todos consistía en moderar las peticiones salariales, aceptar los precios de garantía en productos agrícolas, apertura comercial y racionalización del gasto gubernamental

En sus medidas concretas se controlarían los precios de tarifas del sector público, ajustaría los impuestos, desincorporaría empresas públicas y se iniciaría una apertura comercial, en búsqueda siempre de una disminución inflacionaria hasta el 2% mensual

Para el logro de estos propósitos se constituiría una comisión de vigilancia que supervisara el cumplimiento de los objetivos del pacto y un seguimiento de índice de precios mediante el establecimiento de una canasta básica.

El Pacto de Solidaridad económica se desarrollaría en cuatro etapas comprendidas:

- 1 - 15 de diciembre de 1987 al 1o de marzo de 1988.
- 2 - 1o. de marzo de 1988 a mayo de 1988.
- 3 - 1o de junio de 1988 a agosto de 1988.
- 4 - 1o de septiembre de 1988 al 30 de noviembre de 1988.

Al concluir esta última etapa, el Presidente electo Lic. Carlos Salinas de Gortari realizó como primer acto ejecutivo antes de la toma de posesión, una prórroga al pacto, que finalizaba el 31 de diciembre de 1988, ratificando las intenciones de su gobierno de aplicar los mismos principios económicos

Con posterioridad se anunció el 12 de diciembre de 1988 la formulación de un nuevo pacto de solidaridad, intitulado Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico, que anunciaría su vigencia a partir del siguiente año, el pacto en cuestión tuvo siete etapas:

- Primera - 1o. de enero a 30 de junio de 1989
- Segunda.- 1o de agosto de 1989 a 31 de marzo de 1990
- Tercera.- Prórroga hasta el 31 de julio de 1990
- Cuarta.- 1o. de agosto de 1990 al 31 de enero de 1991
- Quinta.- Prórroga hasta el 31 de diciembre de 1991
- Sexta - 10 de noviembre de 1991 hasta el 31 de enero de 1992
- Séptima.- 20 de octubre de 1992 hasta el 31 de diciembre de 1993

En ésta última ocasión se conservaron las mismas siglas PECE, pero denominándolo Pacto para la Estabilidad, Competitividad y el Empleo

En el documento se menciona que la tasa de inflación de 1992 constituye la quinceava parte de 1987 y la deuda pública externa menos del 50%, vigente en el primer pacto

Se alude insistentemente sobre la creación de una zona libre de comercio, a partir del Tratado de Libre Comercio. A las reformas a la Ley del

Seguro Social y del INFONAVIT que mejoraron las condiciones del Sistema de Ahorro para el Retiro

La cuarta etapa del PECE (27 de mayo de 1990), se recomendó la creación de un convenio específico que lograra las metas de productividad que insistentemente se mencionaban en cada una de las prórrogas del pacto

Se concluía que la competencia abierta en los mercados internacionales exigía un convenio de esta naturaleza, recomendándose la suscripción a la brevedad posible, sin embargo las discusiones sobre su contenido y redacción retardó su vigencia hasta el 25 de mayo de 1992, recibiendo el nombre de Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

En su preámbulo se reitera la necesidad de cumplir con las metas trazadas en un esfuerzo conjunto de los factores de la producción, considerando una responsabilidad colectiva su incremento siempre y cuando exista transparencia en la distribución de los beneficios derivados

Se enfatiza en la modernización de estructuras, mejoría de administración, consideración a los recursos humanos, fortalecimiento a relaciones laborales, modernización tecnológica y entorno macroeconómico y social

El instrumento citado por su propia naturaleza constituye un medio indicativo que debe promover pactos particulares en cada empresa; luego entonces orienta simplemente a las partes sobre las reglas a seguir.

La realidad ha demostrado que no se ha entendido en toda su extensión los principios de productividad y mucho menos se han aplicado en el campo de los hechos, sin embargo ha constituido (como tantas expresiones laborales), un simple método de publicidad y políticas en las cámaras de televisión

De ninguna manera se afirma que la productividad no sea indispensable en las empresas; por el contrario se considera que constituye el factor primordial de desarrollo y progreso, pero de esto a aplicarlo en la realidad, existe una gran diferencia

Es recomendable la intensificación en cursos específicos sobre la terminología, sus alcances y aplicaciones a las necesidades de cada centro de labores, pero no pensar que su simple mención o celebración de acuerdos genéricos que lleven este nombre se traducirá en mejoras económicas para las partes.

En los términos expresados por la Oficina Internacional del Trabajo la productividad es "la relación entre producción e insumos". En otro orden de ideas el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleados en la producción.

Los recursos pueden referirse a la tierra, a los materiales, a las máquinas, a la mano de obra o la combinación de algunos o todos y cada uno de ellos

La productividad en la tierra la obtenemos con mejores semillas, mejores métodos de cultivo, mejores fertilizantes, etc

La productividad de los materiales mediante su utilización a su máxima capacidad, dependiendo esta circunstancia de la materia que usemos y de la persona que los maneje

La productividad de las máquinas se logra con un aumento de producción, que se mide comparando el porcentaje ordinario y el posterior.

La productividad de la mano de obra se materializa en el aumento de la producción a cargo de un individuo, contando con los mismos elementos de trabajo.

Lo importante no es en sí hablar de productividad sino de su elevación, la cual podríamos advertir si se produce más al mismo costo o la misma cantidad a un costo inferior.

De lo anteriormente expuesto se infiere que la productividad debe aplicarse en la realidad del campo de trabajo y constituye en cada centro laboral una necesidad su estudio e intensificación constante, mediante el establecimiento de comisiones mixtas altamente tecnicadas, que puedan sugerir su desarrollo y advertir sus faltas.

### ***e) TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE.***

Analizaremos brevemente las implicaciones en nuestro país de la firma, ratificación y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, por su estrecha relación con la productividad de los trabajadores y las empresas en México.

México, Estados Unidos y Canadá decidieron, a finales de 1990, iniciar pláticas para la formación de un área de libre comercio en América del Norte.

En términos concretos el tratado es una compilación de capítulos sectoriales e institucionales que norma la relación comercial entre los tres países. Los grados, alcances y tiempos de la apertura dependen de las condiciones económicas, comerciales y de negociación de cada sector. Sin embargo, "la idea y el mensaje del Tratado es que en el largo plazo, todos los sectores de la economía sean expuestos, por lo menos, al libre comercio regional sin aranceles" <sup>(8)</sup>

---

(8) México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio' ITAM Editorial McGraw Hill México D.F

Para el caso de México, cuya decisión de apertura económica es anterior a la de la negociación del acuerdo trilateral de libre comercio, la firma y homologación de éste consolida la estrategia de apertura. Por ende, los cambios al nivel de planeación estratégica de las empresas, en realidad se iniciaron cuando la estrategia de apertura económica fue adoptada por el gobierno, cambios que se siguen dando y que se tendrán que seguir dando en las empresas para hacer frente a la competencia internacional.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá ratifica el modelo de desarrollo "hacia afuera" seguido por México durante los años recientes.

#### *Beneficios Esperados del TLC.*

El TLC de México con Estados Unidos y Canadá, reducirá los obstáculos referentes al intercambio de bienes y servicios entre los tres países, por lo que abrirá oportunidades, pero también nos exigirá producir a menor costo y con mayor calidad. Las tendencias mundiales hacia la formación de bloques comerciales, pone de manifiesto la relevancia de un TLC que incluya coherentemente la mayor parte de las transacciones entre estos países, en contraste con el tratamiento por sectores o problemas específicos utilizado en el pasado.

En primer lugar, el TLC incrementará la eficiencia económica con la creación de comercio, porque importar en lugar de producir implica un movimiento hacia costos de producción más bajos.

- a) - Al reducirse preferencialmente los aranceles disminuye el precio para los consumidores
- b) - Por la ampliación de mercados, los costos de producción se tornan competitivos, y,

c).- Las barreras arancelarias habían impedido el intercambio a pesar de que los costos de producción eran originalmente bajos

En segundo lugar, es de esperarse que como el TLC amplía el comercio y promueve la competencia y la eficiencia, el ingreso real de la población aumentará, como resultado de la mayor competitividad de las empresas y los trabajadores mexicanos

Probablemente muchas empresas, por su tecnología obsoleta, falta de calidad, altos costos y demás, tengan que cerrar sus puertas, sin embargo esto se traducirá en bienes y servicios de mayor calidad, menor costo y mejor precio al consumidor, el cual recuperará en cierta forma el poder adquisitivo perdido a lo largo de los años.

En tercer lugar, los mayores flujos de inversión y comercio explotarán la ventaja comparativa de México en procesos intensivos de mano de obra, incrementándose el valor real de los salarios en toda la economía y mejorando así la distribución del ingreso entre el trabajo y el capital.

El modelo de desarrollo "hacia adentro" seguido por México desde los años cuarenta, propició una industrialización sustentada en subsidios fiscales y financieros, en el uso variable de aranceles y en permisos y precios oficiales sobre las importaciones. A partir de esos años el Estado empezó a crear empresas públicas para apoyar el proceso de sustitución de importaciones principalmente en las áreas de petróleo, petroquímica, transporte y comunicaciones

Una pieza central de la nueva estrategia económica ha sido la redefinición del papel del Estado en la economía, a partir de la cual el gobierno ha devuelto al sector privado la responsabilidad de producir bienes o servicios que no son "estratégicos" (las áreas estratégicas se encuentran definidas en el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos

Mexicanos acuñación de moneda, correos, telégrafos, radiotelegrafía y la comunicación vía satélite, emisión de billetes por medio de un solo banco, petróleo y los demás hidrocarburos, petroquímica básica, minerales radioactivos y generación de energía nuclear, electricidad y ferrocarriles) y ha ido adecuando los mecanismos de regulación para permitir un funcionamiento eficaz de los mercados.

Una segunda vertiente de la reforma ha sido el proceso de privatización que ha comprendido la venta de múltiples empresas paraestatales, así como la apertura a la participación privada de actividades tradicionalmente reservadas al Estado.

Una tercera vía de la reforma del Estado ha sido la adecuación del marco regulatorio de la actividad económica para remover obstáculos a la competencia y facilitar la participación del sector privado en la economía. Entre las modificaciones al marco regulatorio sobresalen:

1.- El nuevo reglamento sobre inversión extranjera y la abrogación de la ley de control a la transferencia de tecnología, que facilita la entrada de capital y tecnología foráneos, 2 - el programa de autopistas y puentes y aeropuertos concesionados a la iniciativa privada; 3.- la revisión y adecuación del marco regulatorio de la industria de telecomunicaciones, 4 - la reclasificación de la petroquímica básica y secundaria, que amplía el número de productos en ésta segunda clase susceptible de control privado <sup>(9)</sup>

#### *Aspectos Relevantes del Documento Final.*

Después de un proceso que formalmente duró más de 24 meses, el jueves 17 de diciembre de 1992, el Presidente Carlos Salinas de Gortari por México, el Presidente George Bush por los Estados Unidos de América y el

---

(9) "México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio" Ibidem Pág. 8

Primer Ministro Brian Mulroney por Canadá, firmaron el documento final del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, con el compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico mediante la expansión del comercio y la promoción de la inversión en la zona de comercio libre que al efecto se creó y establecieron los objetivos básicos siguientes

Eliminación de barreras al comercio

Programación de condiciones para una competencia justa

Incremento de oportunidades de inversión.

Establecimiento de procedimientos efectivos para la aplicación del tratado.

Solución de controversias

Fomento de cooperación trilateral, regional y multilateral.

Estos fueron los objetivos a los que llegaron los mandatarios de los tres países, esperaremos ahora las resoluciones definitivas de los senados de los tres países, a quienes corresponderá ratificar el documento definitivo, que se espera entre en vigor en los primeros días del año de 1994.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte no contempla ninguna disposición estrictamente de carácter laboral, aún cuando pueden derivarse implicaciones de esta naturaleza de lo contenido en otras disposiciones, como el necesario aumento de productividad de las empresas mexicanas y de sus trabajadores por la inminente competencia en la zona de aplicación del tratado y a nivel mundial

### **3.-CONFRONTACION DE PROPUESTAS PATRONALES Y DE LOS TRABAJADORES PARA MODIFICAR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

Internacionalmente reconocida hasta 1970 como una de las más avanzadas en la materia, la Ley Federal del Trabajo de México necesita

revitalizarse con modificaciones que le permitan preservar su vigencia ante las cambiantes necesidades de la época actual. La orientación del mundo moderno hacia la productividad y hacia la competitividad internacional, hacen obligatorio adecuar los preceptos de nuestra legislación laboral hacia ésta tendencia que distingue a los países más desarrollados

La modernización económica que hoy hemos emprendido, debe encontrar en la actualización de nuestra legislación laboral, un factor que impulse a trabajadores y empresas hacia un esquema de mayor flexibilidad y simplificación. Para ello, es necesario que la Ley Federal del Trabajo, a través de las adecuaciones a que sea sometida, genere confianza en el inversionista, estabilidad en el trabajador e impulse la productividad.

Desde los inicios de la Presidencia del Lic. Carlos Salinas de Gortari, se habla de la presentación de una Iniciativa de reformas a la Ley Laboral que hasta la fecha no se ha logrado, sin embargo, existen varias propuestas que se han dado a conocer y que corresponden a los documentos elaborados por la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), por lo que se refiere al sector patronal, así como los publicados por la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y diversas organizaciones sindicales, por el sector de los trabajadores. He aquí un cuadro comparativo clasificando temáticamente los puntos más relevantes de las propuestas de cada sector.

| PROPUESTAS DEL SECTOR PATRONAL  | PROPUESTAS DEL SECTOR DE LOS TRABAJADORES   |
|---|---|
| En relaciones individuales de trabajo - Prestación de servicios en actividades múltiples independientes del puesto asignado al trabajador, por razones técnicas, organizacionales o de producción | Mantener el principio de movilidad indicando las características del trabajo que se va desempeñar                       |
| Flexibilidad en la relación de trabajo  |   |
| La duración de los contratos individuales debe establecerse a la libre voluntad de las partes   | Mantener el principio de la estabilidad en el trabajo mediante contratos para obra o tiempo determinado o indeterminado |
| Establecimiento del salario por hora con limitación de jornada  | Salario remunerador tanto para mínimo como para contractuales   |
| Fijar un salario mínimo único   | A trabajo igual salario igual   |
| Equidad en el pago de salario, considerando productividad, antigüedad, resultados, asistencia y calidad del trabajador  |   |
| Reducir los días festivos o trasladarlos a domingo, o unirlos a lunes, viernes o sábados, para evitar puentes   |   |
| Causal de despido justificado por más de dos faltas injustificadas en periodo de treinta días   | Que se compruebe primero ante las autoridades laborales la causa de rescisión antes de separar al trabajador            |
| En capacitación y adiestramiento - Obligación tanto para la empresa como para el trabajador   | Capacitación e información a los trabajadores sobre proyectos de modernización  |
| Que se oriente hacia la productividad del trabajador  |   |
| Eliminar el escalafón ciego, debiendo otorgarse los ascensos en base a capacidad, aptitudes y productividad y no en base a la antigüedad del trabajador exclusivamente                            |   |

Pretender establecer un contrato bajo la libre voluntad de las partes esto se traduciría en modificar la naturaleza del propio derecho laboral desde la Constitución, en donde resulta evidente la regulación de la tutela al trabajador por parte del Estado en dicha relación jurídica, sin embargo, cada

día es mayor la necesidad de cambiar esta cultura de protección por una nueva de productividad y calidad.

Es muy importante la propuesta empresarial con el fin de relacionar el salario con la productividad del trabajador.

La propuesta empresarial resulta a todas luces benéfica para aumentar la productividad aunque difícil de lograr en la práctica por las costumbres y tradiciones mexicanas.

La preocupación del sector empresarial por el ausentismo incontrolable de los trabajadores queda manifiesto en la propuesta que pretende reducir la causal de rescisión a dos faltas injustificadas

**CAPITULO II**  
**MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**  
**DE LOS TRABAJADORES.**

**LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO.**

**LA MOTIVACIÓN.**

**EL SALARIO.**

**LOS INCENTIVOS.**

**ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA EL INCREMENTO DE LA**  
**PRODUCTIVIDAD.**

El ser humano puede realizar un trabajo para obtener una recompensa o para evitar un castigo, por lo que en el presente capítulo se analizará las medidas positivas que pueden aplicar a sus trabajadores las empresas productoras o distribuidoras de bienes o servicios para lograr que los mismos eleven sus niveles de productividad.

Dentro del proceso productivo de bienes o servicios existen diversos elementos que coadyuvan o bien restringen la obtención de niveles óptimos de productividad, tales como: Factores humanos, Factores organizacionales, Medio ambiente, Factores tecnológicos, Factores financieros, Política gubernamental y Ambiente económico

De los elementos antes mencionados se analizará en este capítulo exclusivamente los factores humanos, dentro de los que se comprende la capacitación y el adiestramiento, la motivación, el salario y los incentivos para los trabajadores, además de la cultura de productividad que debe de existir en el centro de trabajo y de las condiciones idóneas de seguridad e higiene en el desempeño del mismo y así mismo, analizaré dentro de los factores organizacionales algunas estrategias operativas para el incremento de la productividad.

**1.- LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.**

*Antecedentes*

El artículo 218 de la Ley del Trabajo de 1931, disponía que el contrato de aprendizaje era "aquel 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", el cual se prestó a abusos por parte de los patrones, porque permitía que durante el periodo de aprendizaje se pagara un salario muy bajo. Esta posibilidad originó que en

muchos casos se explotara al trabajador pagándole salarios bajos, sin que estuviera aprendiendo arte u oficio alguno desempeñando un trabajo que no requería mayor preparación, en la Ley del Trabajo de 1970, se suprimió el contrato de aprendizaje y se consagró como sustituto la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores

En el artículo 132, fracción XVI de dicha ley, se dispuso. "Son obligaciones de los patrones. Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores", sin embargo, la falta de reglamentación de los periodos para impartir la capacitación y el adiestramiento y la no previsión de los organismos para promoverla, motivó que fuera casi nula su aplicación

A fines del año de 1977, el Presidente José López Portillo, remitió al Congreso de la Unión una iniciativa de reformas a la Constitución Efectuado el trámite para la reforma constitucional, el artículo 123, quedó adicionado en materia de capacitación y adiestramiento con el texto siguiente "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".

En el mes de abril de 1978, el Presidente José López Portillo envió al Congreso de la Unión, la iniciativa que reforma diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, a fin de reglamentar la norma constitucional relacionada con la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y con fecha 28 de abril de 1979, salieron publicados en el Diario Oficial de la Federación las reformas a la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento Que entraron en vigor el 1o de mayo del año

mencionado, creándose el capítulo III Bis llamado "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores" que regula los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores en esta materia.

### *Concepto*

En virtud de que la Ley Federal del Trabajo no define el concepto de capacitación y el de adiestramiento, la doctrina los ha distinguido de la siguiente manera : capacitar "es proporcionar al trabajador tanto en teoría como en la práctica elementos para que en vía de promoción pueda ocupar una vacante superior al puesto que desempeña", y adiestrar "es actualizar los conocimientos y habilidades del trabajador en el puesto que desempeña"<sup>(10)</sup>. Gramaticalmente, el diccionario de la Real Academia Española, define dichos conceptos de la siguiente forma: adiestrar "hacer diestro, enseñar, instruir, guiar, encaminar", y capacitar "hacer a uno apto, habilitarlo para hacer alguna cosa por lo que concluimos que los vocablos enseñar y hacer aptos, instruir y habilitar entrañan, por su propia acepción, la idea de transmisión de conocimientos y destrezas para poder aplicarlos". Esta transmisión de conocimientos y de destrezas puede ser, tanto para aprender un nuevo puesto que se desempeña, por lo que, aunque gramaticalmente las palabras no signifiquen lo mismo, la distinción es irrelevante jurídicamente hablando.

### *Finalidad*

La finalidad de la capacitación y el adiestramiento es que los trabajadores aprendan los conocimientos y destrezas de un trabajo nuevo o que mejoren los conocimientos y destrezas de un trabajo que ya saben

La finalidad de aprender los conocimientos y destrezas de un

---

(10) Muñoz Ramón Roberto. *Derecho del Trabajo* Tomo II Editorial Porrúa México, D.F. 1983 Pág.

trabajo nuevo, se establece en la fracción II del artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra dice "la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación", y en el artículo 153-E que prevé el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeñe. La finalidad de mejorar los conocimientos y destrezas de un trabajo que los trabajadores ya saben, se establece en la fracción I, del artículo 153-F de la Ley, que prescribe: "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella"

Los artículos 153-A y 153-F fracción IV establecen que la capacitación y el adiestramiento tienen como finalidad y objeto elevar el nivel de vida del trabajador e incrementar la productividad, aunque, como posteriormente se estudiará, el patrón sí tiene la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, como lo establece el artículo 132 fracción XV de la Ley y los trabajadores no tienen la obligación de capacitarse y adiestrarse.

#### Derechos y Obligaciones de los Patrones y Trabajadores

El artículo 123 apartado A fracción XIII de la Constitución establece que: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el Trabajo". El precepto constitucional impone la obligación de proporcionar la capacitación y el adiestramiento sólo a los patrones que tienen el carácter de empresas. Sin embargo, el artículo 132, fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, al reglamentar el precepto constitucional antes mencionado, estipula que los patrones --no sólo los patrones empresarios--

están obligados a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores

Como podemos ver, el legislador incurrió en un error de técnica jurídica al utilizar la palabra 'empresa' que es un concepto de tipo económico y de tipo limitativo como lo establece el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo que a la letra dice: "para los efectos de las normas de trabajo se entiende por empresa, la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios", eso trae como consecuencia que se presenten confusiones en virtud de que si la autoridad, en un momento determinado, pretendiera aplicar las normas relativas a la capacitación y adiestramiento a los patrones, resultaría inconstitucional tal aplicación para aquellos que no quedan encuadrados dentro del concepto de empresa, como los patrones personas físicas, los patrones de los trabajadores domésticos, los sindicatos, las S.C y A.C. sin fines de lucro y otros más.

Por lo tanto en la reforma constitucional se debió haber empleado el concepto de patrón, que es más amplio, y el cual está consagrado en el artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra dice: "Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o más trabajadores" y no el término empresa.

La Ley Federal del Trabajo dejó a la plena y libre voluntad de cada uno de los trabajadores decidir si aceptan o no ser capacitados y adiestrados, por lo que podemos decir que los trabajadores están facultados, no obligados a capacitarse y adiestrarse y simplemente el trabajador puede negarse, sin ninguna responsabilidad, a capacitarse y adiestrarse El haber dejado a la voluntad de los trabajadores decidir si se capacitan o adiestran, ha causado gran indiferencia en la mayoría de ellos para alcanzar su propia formación y superación personal. "Ya es hora --afirma Néstor de Buen-- de que también

el trabajador sea considerado como hombre con responsabilidades sociales, mayor de edad, y no un sujeto endeble, incapaz, que exige una protección enfermera y una tutela permanente. Si es necesario, por lo que es que en nuestro país se incrementa la productividad, obliguese a los trabajadores a que se preparen y no se sigan adoptando actitudes incongruentes con las dramáticas exigencias del tiempo en que vivimos" (11)

Por lo antes mencionado, se propone una adición al artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, para establecer la obligación de los trabajadores de participar en la capacitación y el adiestramiento que sus patrones les proporcionen. Para este efecto se debe crear la fracción XIV del artículo 134 que enunciaría Artículo 134.- Son obligaciones de los trabajadores. "XIV - Participar en la capacitación y adiestramiento que sus patrones les proporcionen". Así mismo, el artículo 153-A de la Ley deberá adicionarse para quedar como sigue 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 "y así mismo, tiene la obligación de participar en ésta", 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

Una vez aceptada la capacitación y el adiestramiento, la Ley sí establece algunas obligaciones para el trabajador en el artículo 153-H las cuales son. I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento, II - Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y el

---

(11) De Buen Lozano, Néstor *Derecho del Trabajo* Tomo II Editorial Porrúa México, D.F. 1979 Pag

adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y III - Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

La Ley no señala expresamente si el incumplimiento a las obligaciones de los trabajadores en materia de capacitación y adiestramiento es sancionable, por lo que propongo que el incumplimiento a las mismas, sea una causal de despido justificado del trabajador, que se aplicaría por medio de la causal de despido justificado que propongo se adicione al artículo 47 de la Ley y que en el capítulo IV de este trabajo de investigación se establecerá.

En cambio, como se desprende del artículo 153-S, en la Ley sí encontramos las sanciones para el caso de incumplimiento por parte del patrón, de sus obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento, consistente en una multa de 3 a 315 veces el salario mínimo general vigente al momento de la violación.

La capacitación y adiestramiento, así como es un derecho del trabajador, también debe ser una obligación del mismo, por lo cual el trabajador adquirirá el compromiso de ser más productivo y esto se verificará en la práctica por una comisión mixta de productividad, que deberá integrarse en cada empresa.

Así mismo, es necesario generalizar una nueva cultura de capacitación, productividad y calidad que convenza a los empresarios, tanto de la necesidad de solidarizarse con el mejor desarrollo de los niveles de preparación de los trabajadores a su servicio, como de evidentes beneficios que su propia empresa obtendrá con un mejor desempeño de sus trabajadores y no solamente capacitar y adiestrar por la obligación que la Ley establece. Por otra parte, esa nueva cultura, debe ser adoptada también por los propios trabajadores, para que con su empeño y deseo de superación, se logre el mejor aprovechamiento de la capacitación y del adiestramiento.

## 2.- LA MOTIVACION

La motivación desempeña un papel muy importante en el nivel de productividad de los trabajadores, el cual, a su vez, influye en el logro de los objetivos establecidos por una empresa productora o distribuidora de bienes o servicios

Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos para hacerlo, el problema central de la moderna administración de personal es lograr que el trabajador quiera cumplir su tarea con la máxima eficiencia y coordinadamente con los demás. Se han desarrollado técnicas que tienden a despertar en el trabajador motivos auténticos y eficaces para ello, a motivarlo adecuadamente para desarrollar sus habilidades, para trabajar con la mayor productividad posible en la producción o distribución de bienes y servicios.

El problema fundamental de la motivación está en cómo crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales, mientras trabajan para alcanzar las metas de la empresa. Este problema se resolverá en cada empresa, de acuerdo a la buena imaginación de sus patrones y trabajadores.

La palabra motivación se deriva de una voz latina que significa "lo que pone en movimiento", es decir, lo que impulsa a la acción <sup>(12)</sup>

Motivar, se ha dicho es lograr que las personas deseen algo con tal intensidad que se provoque en ellas una acción espontánea, concreta y efectiva para adquirirlo o rechazarlo.

---

(12) Aguirre, Amado *Apuntes de Psicología Industrial*, C.P.R.M. Editorial Diana México D.F. 1977

Cimmino, considera que. "La motivación . es el procedimiento psicológico que ... provoca acciones directas para la consecución de un fin" (13)

Antonio García Valencia hace notar que la motivación "constituye un conjunto de factores bio-psico-sociales que impulsa al individuo hacia metas". (14)

Viteles explica la motivación como el mecanismo dinámico que "inicia un tipo de conducta, la mantiene y la dirige hacia metas". (15)

A Marzi resume: "Se concuerda, de manera general, en considerar la motivación como el conjunto de fuerzas que impulsan a los individuos hacia un objetivo, determinando su comportamiento y sus conductas. Es lógico que la motivación tenga aspectos biológicos, psicológicos, sociales y aún patológicos. En consecuencia, la motivación es un proceso que provoca un comportamiento dado o que modifica el comportamiento presente. La motivación actúa como un impulso de la conducta humana.

Corresponde a un proceso que comienza cuando el individuo recibe un estímulo, ya sea del medio, ya de su propio mundo interior. Ese estímulo se vuelve percepción de un objetivo a alcanzar porque satisface una necesidad. Su papel se termina cuando la conducta del sujeto está orientada

---

(13) Moxher, F y Cimmino, S. *Ciencia de la Administración* Ediciones Rialp Madrid España 1961  
Pág. 521

(14) García Valencia, A. *Las Motivaciones del Servidor Público en el Trabajo Administrativo* Periódico "El Día" 28 de julio de 1965

(15) Viteles, M S. *Motivation and Moral in Industry* W W Norton and Co New York, U S A 1933 Pág

hacia su objetivo, y se transforma así en medio para su realización".<sup>(16)</sup>

La motivación entendida como la manera individual de reaccionar ante estímulos, puede ser utilizada como un instrumento en la administración de personal, y en este caso, "su papel consiste en dirigir la conducta de los trabajadores hacia metas que coinciden con los objetivos de la unidad administrativa"<sup>(17)</sup>

Y así, podemos decir que la motivación, es una medida para incrementar la productividad de los trabajadores, al encontrar éstos, los motivos suficientes para hacerlo

### *Sistemas de Motivación*

Los sistemas de motivación más comunes son, autoritarismo, paternalismo, convenio implícito, competencia y procurar la satisfacción en el trabajo

#### *Autoritarismo*

Este sistema es el tradicional, pero afortunadamente en la actualidad son pocas las empresas que lo utilizan, por ponerse en práctica a base de estímulos negativos "Este procedimiento consiste en obligar a las personas a trabajar, amenazándolas con despedirlas si no lo hacen"<sup>(18)</sup>

#### *Paternalismo*

Consiste en procurar elevar la moral de los trabajadores tratándolos paternalmente, es decir, decidiendo por ellos lo que más les conviene y esperando que por agradecimiento estarán más contentos y trabajarán mejor

(16) Nuttin J. Marzi, A y Otros *La Motivación* Editorial Proco Buenos Aires, Argentina 1965 Págs 9 y 12

(17) Wurtzel Herbert *La Motivación en el Trabajo* EMAN México, D.F. 1970 Págs 1 y siguientes

(18) Straus y Sayles *Personal Los Problemas Humanos de la Dirección* México D.F. 1964 Editorial Herrero Pág 123

La principal característica del paternalismo es la actitud de la empresa hacia los trabajadores, la cual. "Presupone una minoría de edad en todos ellos".<sup>(19)</sup>  
*Convenio Implícito.*

Este sistema consiste en un convenio no explícito entre los supervisores y los trabajadores, que tiene como fin sobrellevar la supervisión y el trabajo de tal modo que no se causen molestias unos a otros.

Este sistema al igual que los dos anteriores, considera al trabajo como algo desagradable

### *Competencia*

Con este sistema se estimula al trabajador a superarse por medio del otorgamiento de algún premio, que puede ser un ascenso, un mejor salario a través de incentivos económicos u otros medios.<sup>(20)</sup>

### *Procurar la Satisfacción en el Trabajo.*

Este sistema trata de que los trabajadores satisfagan sus necesidades a través de proporcionarles oportunidades para ello, en el mismo trabajo "No se trata de darle al trabajador sino de darle la oportunidad de que el mismo logre su propia satisfacción".<sup>(21)</sup> Y ésta es la mejor forma de motivación porque procede del propio interés del trabajador

Podemos decir que las necesidades materiales y psicológicas cuya satisfacción es de mayor importancia para el desarrollo de los trabajadores,

---

(19) Morfín Hierro, Jorge *Apuntes de Administración Personal* Edición Privada México, D.F. 1966  
 Pág. 51

(20) Straus y Sales, Op Cit , Pág. 133

(21) Morfín Hierro, Jorge, Op Cit , Pág. 53

son La necesidad de seguridad en el empleo, la satisfacción justa a las reclamaciones, la de ser remunerado equitativamente, la de progresar, la de tener buenas relaciones con sus compañeros y superiores, la de reconocimiento de sus méritos, la de ser productivo, la de desarrollar su iniciativa, la de comunicación, la de buenas condiciones de trabajo, la de participación.

"La solución al problema de cómo y qué oportunidades se pueden proporcionar a los trabajadores para satisfacer sus necesidades, a la vez de favorecer el aumento de la productividad, consistirá en promover las relaciones humanas, que aplicándolas debidamente a cada trabajador y utilizándolas como política general de la Administración y, particularmente, de la Administración de personal y de las Relaciones Laborales, proporcionarán oportunidades a los trabajadores de satisfacer sus necesidades materiales y psicológicas y así, podrán elevar sus niveles de productividad" (22)

### 3.- EL SALARIO.

Sin la colaboración del hombre la producción es imposible, la calidad y la cantidad de la producción dependen principalmente de él, de su trabajo, sus conocimientos y experiencia y como el elemento humano es decisivo para el éxito o fracaso de una empresa, vemos la necesidad de despertar en los diferentes trabajadores el interés y el deseo de mejorar la productividad.

A cambio de su trabajo, el hombre espera, además de su salario, contar con.

---

(22) Guzmán Valdivia Isaac *La Sociología de la Empresa* Mexico D.F. Editorial Jus 1963 Pág 126

Reconocimiento de sus esfuerzos y méritos individuales  
 Oportunidad de ascender.  
 Seguridad para él y los suyos

#### *Estructuración de un Sistema Adecuado de Salarios.*

Para que un salario sea adecuado es decir, para que pueda cumplir de una manera correcta sus diferentes funciones, debe responder a un cierto número de condiciones. Estas condiciones se clasifican, según su naturaleza, en tres grupos

#### *Condiciones Psicológicas.*

Son los requisitos que satisfacen el alma humana, sus facultades y sus funciones:

- a).- El sistema de salario debe ser comprendido por el trabajador y resultar fácil de calcularse por el mismo
- b).- El sistema debe ser conocido con anterioridad a la ejecución del trabajo.

#### *Condiciones Económicas*

Desde el punto de vista económico, lo que le interesa al trabajador es el poder adquisitivo de su salario, lo que le interesa al empresario es la relación entre salarios y productividad.

El sistema de salarios debe de tomar en cuenta:

- a) - La productividad del trabajador.

"Los sistemas de remuneración que nos parecen mejor adaptados son los que a buen salario de base, en función del tiempo empleado y de la categoría del

obrero, añaden una prima que tiene una relación directa con la productividad<sup>(23)</sup>

- b) - El cansancio de los trabajadores
- c) - El desgaste del material.

### *Condiciones Sociales*

El sistema de salarios debe cubrir los requisitos que la sociedad le impone a los trabajadores por vivir en sociedad:

- a) - El salario debe permitir al trabajador satisfacer sus necesidades vitales.
- b) - El salario debe asegurar la vida de su familia
- c) - El salario debe garantizar la seguridad y el futuro próximo.
- d) - El salario debe evitar el cansancio y prever el descanso

### *Concepto de Salario.*

a) - Primeramente, veamos el significado etimológico de la palabra salario "La voz salario, derivase de la latina *salarium*, de *sal*, que significa estipendio o recompensa que los amos dan a los criados por razón de sus servicios o trabajo"<sup>(24)</sup>

b).- Como hemos dicho al iniciar el capítulo primero del presente trabajo de investigación, dentro del concepto genérico de trabajador y salario, podemos distinguir, atendiendo al punto de vista de la naturaleza del trabajo dos clases de trabajadores y salario.

---

(23) Danty Lafrance, Louis *Practica de la Remuneración del Trabajo* Ediciones Rialp Madrid, España 1960 Pág. 49

(24) Ashworth, William *Breve Historia de la Economía Internacional* Fondo de Cultura Económica Madrid España 1979 Pág. 210

- Los obreros, cuya principal característica es el hecho de realizar un trabajo de tipo material fundamentalmente y a quienes se les paga un salario, considerado como la remuneración de toda actividad productiva del hombre, por hora a destajo o por día y normalmente se liquida cada semana, y,

- Los empleados, que a diferencia de los anteriores, desempeñan más bien una labor de tipo intelectual y que generalmente se relacionan con las labores de naturaleza administrativa en las empresas y a quienes se les paga un sueldo por mes o por quincena. Esta es la diferencia sociológica entre salario y sueldo y la Ley Federal del Trabajo la reconoce en su artículo 88

c).- Económicamente hablando, el salario es la remuneración del factor trabajo, cuando éste es proporcionado a un sujeto dependiente y ligado a una empresa mediante un contrato que puede ser escrito o verbal y en el cual la parte que proporciona su trabajo no asume los riesgos propios de las actividades empresariales y así para Mitholf<sup>(25)</sup> "el salario es el precio en que se compra la mercancía trabajo"

d).- El artículo 123 Constitucional apartado A, fracción XXVII inciso b) declara nula la cláusula que fija un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, cabe hacer notar que el salario remunerador para cada persona solo puede establecerse analizando detenidamente todos y cada uno de los elementos que interfieren para su constitución como pueden ser humanos, técnicos y económicos

El salario remunerador se encuentra regulado por el artículo constitucional mencionado, así como en el artículo 85 de la Ley Federal del Trabajo, el cual establece que sería considerado como salario remunerador,

---

(25) Hazlett, Henry *La Economía en una Lección* Editorial Empres México, D F 1985 Pág 200

aquél que no sea menor del fijado como mínimo por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos

e) - Doctrinalmente podemos hablar de salario justo, siendo aquél que "satisface las exigencias de la vida auténticamente humana, las de orden material, moral, social e intelectual, el que posibilita al hombre a vivir intensamente, educar a sus hijos y contribuye a la grandeza espiritual de su pueblo y de la humanidad, y al progreso general de los hombres".<sup>(26)</sup>

f).- Salario por su percepción

Salario Real.- Consiste en la suma de bienes o servicios que puede procurarse el trabajador a cambio de su trabajo

Salario Nominal - Es la cantidad de dinero que el trabajador recibe como retribución de su trabajo

g).- Salario por su forma de pago

Salario en Dinero - Es aquél que se paga en su totalidad en moneda de curso legal.

Salario en Especie.- Es aquél que comprende géneros o mercaderías, el cual se encuentra prohibido en la legislación mexicana, según se desprende del artículo 123 fracción X Constitucional.

El Salario y su Regulación en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El artículo 123, apartado A, fracción VI Constitucional, regula a los salarios mínimos y señala que los mismos podrán ser de dos clases: *generales* y *profesionales*, los primeros son aplicables a las diferentes zonas geográficas, existiendo actualmente tres las cuales se clasifican en A, B y C,

---

(26) De la Cueva, Mario *El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo* Tomo I Editorial Porrúa México

encontrándose el Distrito Federal comprendido dentro de la zona A, y los segundos se aplican dependiendo de la rama industrial de que se trate, de las profesiones, oficios y trabajos especiales.

El párrafo segundo de la fracción VI del artículo que comentamos señala las características y elementos del salario mínimo, y establece que el mismo deberá ser

suficiente para satisfacer las necesidades de toda una familia, lo cual no es acorde con la realidad social, cultural y económica en que vive actualmente nuestro país.

Para terminar la fracción VI antes citada, establece que el órgano encargado de la fijación de los salarios mínimos generales y profesionales aplicables dentro de la República Mexicana es la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

#### *El Salario y su Regulación en la Ley Federal del Trabajo*

De conformidad a lo establecido por el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, en toda relación de trabajo, debe existir el pago de un salario a cambio de cualquier prestación de un trabajo personal subordinado a una persona

La Ley Federal del Trabajo define al salario en su artículo 82 que textualmente menciona que: "El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo", y así mismo, la Ley establece a forma en que se integra el salario en su artículo 84, que a la letra dice. "El salario no solamente se encuentra integrado por el dinero en efectivo que le es entregado al trabajador a cambio de su trabajo, sino que se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."

El artículo 83 de la Ley establece cuatro tipos de salarios

1.- *El Salario por Unidad de Tiempo* - Es aquél en que la retribución se mide en función del tiempo, del número de horas que el trabajador está a disposición del patrón, a fin de prestar sus servicios, independientemente de los resultados que obtenga.

2 - *El Salario por Unidad de Obra* - Es aquél en que la retribución se mide en función de los resultados de trabajo que preste el trabajador y también es conocido como salario a destajo

El salario por unidad de obra según dice Adam Smith "es agotador y perturba seriamente la salud" (27)

Y para Carlos Marx "este tipo de salario se prestaba a una mayor explotación del trabajador" (28)

El salario por unidad de obra o destajo, es todo lo contrario a las ideas que mencionan Adam Smith y Carlos Marx respectivamente en virtud de que el trabajador puede obtener más ingresos por su trabajo, lo cual dependerá de su esfuerzo, tiempo y responsabilidad, que se verá reflejado en su productividad, beneficiando de igual manera a la empresa, toda vez que ésta incrementará su producción y calidad de bienes y servicios

3 - *Salario a Comisión* - Es aquél en que se le cubre al trabajador un porcentaje o prima pactado sobre el valor de la mercancía o productos vendidos, o bien sobre el pago inicial o periódicos, por último puede convenirse los tres tipos de primas, como se desprende del artículo 286 de la

---

(27) Smith, Adam *La Riqueza de las Naciones* Editorial fondo de Cultura Económica México, D.F. 1985 Pág 243

(28) Marx, Carlos *El Capital* Editorial Porrúa México, D.F. 1981 Pág 157

Ley Federal del Trabajo.

4.- *El Salario a Precio Alzado* - El salario a precio alzado, es aquél en que la retribución se mide en función de la obra que el patrón se propone ejecutar, presentando características tanto del salario por unidad de tiempo y de obra, del primero porque la prestación del trabajo se cumple en diversas jornadas de ocho horas, debiendo percibir cuando menos el salario mínimo, y del segundo porque existe una fijación del salario en función de la obra por realizar

Es una forma de salario cada vez menos utilizada, y la ley de la materia no lo reglamenta ni determina sus características.

**El Salario Mínimo.**

Las necesidades normales que debiera cumplir el salario mínimo se establecen en los artículos 90 y 562 de la Ley Federal del Trabajo relacionados con la fracción VI del artículo 123 apartado A Constitucional que al definir lo que debe cubrir el salario mínimo utilizan el término de "necesidades normales" entendiéndose por éstas:

Habitación

Alimentación

Necesidades de orden material

Transporte

Menaje de Casa

Vestido

Concurrencia a espectáculos

Práctica de deporte

Necesidades de orden Social y Escuelas de capacitación

Centros culturales

Asistencia a bibliotecas

Educación obligatoria de los hijos

Salario Mínimo General.

Los salarios mínimos generales son determinados por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, por regla general cada año y como excepción, cuando las condiciones económicas, políticas y sociales así lo exijan podrán revisarse y modificarse su monto en cualquier momento y es aplicable para todos los trabajadores del área o áreas geográficas en las que se determine su vigencia, existiendo actualmente tres áreas geográficas determinadas A, B y C.

Salarios Mínimos Profesionales

Los salarios mínimos profesionales son aquellos salarios aplicables a ciertas profesiones, oficios o trabajos especiales que requieren cierta capacitación o especialización y en consecuencia no se les pueda aplicar los mismos montos previstos para los salarios mínimos generales

Los salarios mínimos profesionales igualmente son aplicables a diversas ramas determinadas de la actividad económica dentro de una o varias áreas geográficas

La Realidad de los Salarios Mínimos.

La finalidad del salario mínimo general así como del profesional, es el garantizar al trabajador la satisfacción de necesidades de primer orden, las cuales son detalladas en forma ejemplificativa más no limitativa en la Ley Federal del Trabajo y en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, necesidades que en la actualidad no son satisfechas por dicho salario mínimo, toda vez que el mismo no es suficiente para cubrir de lo necesario para subsistir a una sola persona y mucho menos a una familia completa

Uno de los más grandes problemas que afronta el salario en la ciudad de México y en todo el país, es la economía informal o ambulante, que ha desvalorizado la estabilidad en el trabajo y los derechos que complementan al trabajo estable en una empresa (tales como IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.) restándole importancia por la facilidad que existe para la percepción de ingresos mayores al salario mínimo tipo de economía. Por esta razón, cada empresa productora o distribuidora de bienes o servicios deberá hacer su mejor esfuerzo en los incrementos salariales que otorgue a sus trabajadores, dentro de sus posibilidades y dentro de la recompensa que cada trabajador merezca por el trabajo realizado, para poder motivarlos e incentivarlos y que así sean más productivos.

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

El artículo 123 apartado A, fracción VI Constitucional, establece que: "Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones".

La Comisión de los Salarios Mínimos es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya función es la de realizar estudios e investigaciones tendientes a la fijación de los salarios mínimos generales y profesionales <sup>(29)</sup> La Comisión de los Salarios Mínimos es una autoridad y en consecuencia la resolución que emite la misma al fijar los salarios mínimos legales tiene fuerza obligatoria. <sup>(30)</sup>

---

(29) Diario Oficial de la Federación Tomo CDXLII, Número 12 Págs 85 a 88

(30) Comisión Nacional de los Salarios Mínimos *Estudio de Algunos de los Problemas que plantea la fijación de los Salarios Mínimos en México* 1989 Pág 78

La principal razón por la cual el salario mínimo ha sufrido pérdidas en el poder adquisitivo, es la hiperinflación que ha sufrido el país desde el año de mil novecientos setenta y cinco hasta la fecha y aun cuando del 159% que alcanzó en 1987 se ha logrado disminuir a menos del 20% en 1991, y 13% en 1992, razón de las políticas económicas puestas en marcha por el gobierno de la república, que se basan en el control de salarios y precios y en base a la firma del ahora llamado desde el 21 de octubre de 1992 "Pacto para la Estabilidad, Competitividad y el Empleo", entre los sectores público, privado y obrero, actualmente todavía no se estabiliza el poder adquisitivo de la clase trabajadora <sup>(31)</sup>

#### Necesidad de Permanencia del Salario Mínimo

El salario mínimo debe seguir existiendo ya que es una garantía constitucional de las denominadas sociales, y además por las siguientes razones:

1.- El salario mínimo, es cada vez menos utilizado por el patrón que intenta mantener controles de calidad y productividad competitivos a nivel nacional e internacional, sin embargo, sí beneficia a los trabajadores, porque saben que existe una cantidad de dinero que como mínimo, deben ganar como consecuencia de una jornada diaria de su trabajo

2.- El salario mínimo es toda una estructura de referencia en nuestra legislación, en cuanto a multas laborales y de todo tipo, cotizaciones al IMSS, al INFONAVIT, indemnizaciones y requisitos legales, etc , por lo que no debe de desaparecer

---

(31) Banco de México *Periodico Excelsior* De fecha 30 de Diciembre de 1992 Pág 18

3.- Si desapareciera el salario mínimo, originaría que el sector patronal abusara y retribuyera con cantidades desproporcionales a sus trabajadores por el trabajo realizado

El salario mínimo debe seguir existiendo como una garantía para el trabajador en base a una jornada laborada, y dicho salario se podrá incrementar con cantidades adicionales de dinero que se otorguen a los trabajadores en relación directa con sus niveles de productividad

#### **4.- LOS INCENTIVOS.**

Dentro de la política salarial de la empresa, los incentivos constituyen ya un elemento esencial, en tanto que su función obedece a motivar al trabajador para el logro de resultados y en otras palabras, a que sea más productivo. Si se destaca en estos momentos la productividad como una necesidad apremiante en las empresas, no cabe duda que los sistemas de incentivos para los trabajadores no solo han mejorado, sino que seguramente adquirirán nuevas modalidades

Los sistemas de remuneración por rendimiento o planes de incentivos tienen en cuenta como punto principal la productividad del trabajador y para el establecimiento de normas que permitan en forma práctica y objetiva remunerar la productividad como parte integrante del salario, se han desarrollado una serie de técnicas que la Oficina Internacional del Trabajo ha denominado Remuneración por Rendimiento, pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de la productividad y en las ganancias que esto supone, por lo que cada empresa en particular, y dependiendo de la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesadas, podrán decidir qué sistema logrará una mayor productividad de sus trabajadores

Los planes de incentivos han sido creados para promover el incremento de la productividad de los trabajadores y de una manera general, se pueden clasificar de la siguiente manera

A) - Planes no económicos.

B) - Planes económicos.

A su vez los planes económicos se pueden subdividir en dos grupos que son:

a) - Planes económicos indirectos

b).- Planes económicos directos.

Y así mismo, los planes económicos directos se subdividen en

1) - Remuneración individual.

2).- Remuneración colectiva

A continuación haré un breve estudio de cada uno de los planes de incentivos.

A) - Planes de Incentivos No Económicos.

En este tipo de planes está destinado a operar sobre las necesidades morales de los trabajadores, por ésto también se les llama incentivos morales y para lograr sus fines, se ha recurrido a muy diversos medios, entre los cuales podemos citar los siguientes

- Conferencias de carácter general que interesan a los obreros

- Salones de descanso

- Bibliotecas

- Registros públicos de la productividad individual de cada trabajador y de la empresa

- Listas de honor.

- Certificados y diplomas

## B) - PLANES DE INCENTIVOS ECONOMICOS

### a) - PLANES DE INCENTIVOS ECONOMICOS INDIRECTOS

Estos planes de incentivos, están elaborados para lograr un aumento de la productividad haciendo que los trabajadores laboren en buenas condiciones de trabajo y no se relacionan directamente con la producción; como ejemplos tenemos

- Políticas de ascensos relacionadas con la productividad del trabajador.
- Derechos de autor, patentes y marcas para trabajadores que aporten mejoras en la tecnología, sistemas y procedimientos de la empresa.
- Salarios altos
- Salario mínimo garantizado.
- Premios de puntualidad y asistencia

La desventaja de estos incentivos financieros indirectos, es que el empleado no los relaciona con la producción y además, acaba por considerarlos como un derecho adquirido.

### b) - PLANES DE INCENTIVOS ECONOMICOS DIRECTOS.

Están diseñados para que los trabajadores relacionen directamente sus aumentos en la productividad, con el incentivo que van a percibir. Los Planes de Incentivos Económicos Directos, también llamados de remuneración por rendimiento, para que tenga éxito, deben reunir las siguientes características:

- Ser fáciles de comprender para el trabajador.
- Ser económicos de administrar
- Deben ofrecer un incentivo real para los trabajadores
- Deben estipular un sueldo mínimo garantizado

Los planes de incentivos financieros directos se dividen en dos grandes grupos.

1) - Remuneración Individual.

2).- Remuneración Colectiva

1) - REMUNERACION INDIVIDUAL.- Este tipo de remuneración es el que se emplea en la mayoría de las empresas en México y a su vez lo podemos clasificar en dos partes:

a).- Salario por Unidad de Tiempo.

b).- Salario por Umdad de Obra

a).- SALARIO POR UNIDAD DE TIEMPO.

En este sistema se remunera al trabajador proporcionalmente al tiempo de trabajo, aunque en realidad se paga proporcionalmente al tiempo en que el trabajador permanece en el trabajo, tomando en cuenta el minuto, la hora, el día, la semana, la quincena, el mes o el año No existe ninguna relación con la cantidad de trabajo realizado Se recomienda aplicarlo:

- Cuando el trabajo es muy diversificado o la producción es inestable y es muy costoso fijar tiempo tipo
- Cuando la calidad es más importante que la producción

b).- SALARIO POR UNIDAD DE OBRA

En este sistema el salario del trabajador se relaciona directamente con el trabajo realizado Se recomienda aplicarlo:

- Cuando los cambios de la producción son poco frecuentes
- Cuando se pretende incrementar la productividad de los trabajadores

Este sistema presenta cuatro casos principales, los cuales a su vez se han dividido en varios tipos particulares. Con objeto de tener una idea general de los sistemas en la actualidad más usados, a continuación se presentan en un cuadro, que nos muestra sus características comparativamente:

| PLANES   | FÁCIL DE ENTENDER | ECONÓMICO DE INSTALAR | ECONÓMICO DE ADMINISTRAR | GARANTIZA MÍNIMO | ESTIMULA PROD |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|---------------|
| <b>A) SALARIO POR UNIDAD DE TIEMPO</b>   |                   |                       |                          |                  |               |
| Pago por tiempo  | Si                | Si                    | Si                       | Si               | No            |
| <b>B) SALARIO POR UNIDAD DE OBRA CON INCENTIVOS</b>  |                   |                       |                          |                  |               |
| <b>1 - El salario aumenta en la misma proporción que el rendimiento</b>                        |                   |                       |                          |                  |               |
| Destajo por pieza  | Si                | No                    | No                       | No               | Si            |
| Sueldo base garantizado con destajo a partir del 100% de rendimiento                           | Si                | No                    | Si                       | Si               | Si            |
| <b>2 - El salario aumenta en una proporción mayor al rendimiento</b>                           |                   |                       |                          |                  |               |
| Sueldo base con destajo diferencial a partir del 100% de rendimiento                           | Si                | No                    | No                       | Si               | Si            |
| Sueldo base alto sin destajo   | Si                | No                    | Si                       | Si               | Si            |
| <b>3 - El salario aumenta en una proporción menor al rendimiento</b>                           |                   |                       |                          |                  |               |
| Sueldo base garantizado con destajo a partir del sueldo de la producción                       | Si                | No                    | Si                       | Si               | Si            |
| Sueldo base con productividad menor al 100% y destajo a partir del 100% de productividad       | Si                | No                    | No                       | Si               | Si            |
| <b>4 - El salario varía en una proporción diferente a los diferentes niveles de producción</b> |                   |                       |                          |                  |               |
| Destajo con prima a partir de un nivel fijado con anticipación                                 | No                | No                    | No                       | No               | Si            |
| Sueldo base garantizado con prima a partir de un nivel fijado con anticipación                 | Si                | No                    | Si                       | Si               | Si            |
| <b>Eficiencia Promedio</b>   | <b>Si</b>         | <b>No</b>             | <b>No</b>                | <b>Si/No</b>     | <b>No</b>     |

Todos los planes tienen ventajas y desventajas por lo que debe de elegirse el más apropiado para cada empresa: los planes que en la actualidad tienen más aceptación son los de "Sueldos base Garantizado con Destajo a Partir del 100% de Rendimiento" y el de "Sueldo Base Garantizado, con Prima a un Nivel Fijado con Anticipación" (32)

Estos planes de salarios por unidad de obra que se contienen en el cuadro, se resumen a continuación:

1 - En el primer grupo, el salario aumenta en la misma proporción que el rendimiento del trabajador

a) - Destajo por Pieza - El salario por pieza consiste en pagar al trabajador una cantidad fija por pieza producida, independientemente del tiempo empleado. Antes de aplicar este sistema, todo empresario deberá realizar un minucioso estudio de tiempos y movimientos, a fin de prever el tiempo que se llevará el trabajador en realizar una tarea específica y poder determinar un presupuesto pieza del trabajo que se piensa realizar, asegurándole al trabajador el precio de pieza producida. Es necesario que este estudio de tiempos y movimientos, se realice con mucha precisión para evitar inconformidades y desconfianza del obrero

- Si el tiempo calculado es demasiado escaso, el obrero no podrá alcanzar un salario suficiente por más esfuerzo que haga

- Si el tiempo calculado es demasiado amplio, el obrero se da cuenta que sin hacer esfuerzo, obtendrá su salario presupuestado

b) - Sueldo Base Garantizado con Destajo a Partir del 100% de Rendimiento.- Es igual al destajo, pero garantiza un sueldo base al

---

(32) Centro Nacional de Productividad *Salarios e Incentivos*, México D.F. 1977 Pág. 14

trabajador, por lo que considero que es el sistema ideal para lograr una mayor productividad del trabajador

En el segundo grupo, el salario aumenta en una proporción mayor al rendimiento del trabajador.

- a).- Sueldo Base Garantizado con Destajo Diferencial a Partir del 100% de Rendimiento - Además del sueldo base garantizado, el trabajador recibe una prima constante, por cada pieza producida más allá de una productividad de 100%. Sin embargo, la prima es mayor que este aumento de productividad
- b).- Sueldo Base Alto sin Destajo.- Se basa en el principio de pagar salarios muy altos, pero de exigir a los trabajadores un esfuerzo y una habilidad que correspondan a dicho trabajador

En el tercer grupo, el salario aumenta en una proporción menor al rendimiento del trabajador.

- a).- Sueldo Base Garantizado con Destajo a Partir de la Iniciación de la Producción - Además del sueldo base garantizado, el trabajador recibe un incentivo por cada pieza producida. El incentivo es pequeño, del orden del 20% del salario base
- b) - Sueldo Base con Productividad Inferior al 100% y Destajo Diferencial a partir de una Productividad del 100%.- Si el trabajador no llega a una productividad del 100% recibe su salario básico, si sobrepasa este nivel se le paga un destajo por pieza, pero en proporción menor al aumento obtenido

En el cuarto grupo, el salario varía una proporción diferente a los diferentes niveles de producción.

- a) - Destajo con Prima a Partir de un Nivel Fijado con Anticipación - Se paga destajo por pieza sin garantizar un sueldo básico. Cuando el trabajador alcanza el rendimiento que se le fijó, se aplica una nueva tarifa y le concede un precio por pieza mucho más elevada cuando el número de piezas

fabricadas en un tiempo determinado alcance el estándar de producción o lo sobrepase; ésto significa que un mismo producto tiene dos precios diferentes

b) - Sueldo Base Garantizado, con Prima a partir de un Nivel Fijado con Anticipación.- Se garantiza un sueldo básico y cuando el trabajador alcanza un nivel de producción, se le concede como prima un ciento de su sueldo básico

Cuando se sobrepase este nivel, puede pagarse un salario más alto, es un muy buen sistema de remuneración

## 2) - REMUNERACION COLECTIVA

La remuneración colectiva es todo sistema usado para repartir entre un grupo de trabajadores o entre toda la empresa, ciertas sumas calculadas en función de las utilidades de la misma Este sistema es utilizado por las sociedades cooperativas, que en la actualidad son muy escasas y contiene una filosofía eminentemente comunista del reparto de las ganancias.

Al establecerse un plan de incentivos, se pueden obtener grandes aumentos en la productividad de los trabajadores, por lo que recomendaría a una empresa que necesita establecer un plan de incentivos, que previamente llevara a cabo las siguientes medidas para que el mismo tenga éxito

- Capacitar y adiestrar a todos los trabajadores que vayan a ser incluidos en el plan, tratando de que sean la totalidad
- Motivar a los trabajadores con mejores relaciones humanas
- Medir el tiempo que es necesario para producir una unidad para obtener tiempos tipo.
- Establecer una estrategia operativa adecuada
- Instalar un sistema eficiente de sugerencias
- Establecer un control de la calidad

- Establecer un sistema que permita una eficiente programación de la producción
- Establecer un sistema efectivo para contar y controlar las unidades producidas por cada trabajador.
- Cimentar los salarios básicos en una evaluación de puestos.
- Establecer la unidad que se empleará para pagar los incentivos.
- Trazar las gráficas que representen al plan
- Concluir que el costo de instalar el plan, resultará inferior a las utilidades generadas por el aumento de la productividad.

Los Salarios con Incentivos pueden Reportar  
Beneficios al empresario:

- Reducción de costos con igual o mejor calidad.
- Aumento de productividad por trabajador.

Beneficios al trabajador.

- Aumentos de ingresos en proporción a su habilidad y deseo de trabajar.
- Mayor reconocimiento por el aumento que logre en la calidad y en la cantidad producida.

Beneficios al consumidor.

- Costo más bajo del producto e igual o mayor calidad del mismo.

Considerando que el concepto de productividad no se encuentra establecido específicamente en las condiciones de trabajo u obligaciones que determina la Ley Federal del Trabajo, podemos apreciar que no existe en dicha legislación mayor prestación vinculada con la productividad, que la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa --cuya naturaleza no es la de una prestación--, que de una u otra manera se deriva

precisamente de la productividad alcanzada por los trabajadores en la empresa, entre otros factores

La participación de utilidades tiene un vínculo con la productividad, incluso no es el único elemento que la genera, y pudiera suceder que a pesar de haber alcanzado los trabajadores importantes niveles de productividad en la empresa, atendiendo a circunstancias ajenas a éstos, no se reflejaran utilidades en ese ejercicio, circunstancia que permite explicar la diferencia entre dicho concepto y los incentivos a la productividad

La política salarial dirigida a la productividad deberá fundamentarse en la relación de prestaciones dirigidas a la productividad, en donde caben tantas estrategias y parámetros como técnicas existen, adecuadas a cada tipo y tamaño de empresa

#### Diferencia de Incentivo con las Prestaciones

En la contratación colectiva los incentivos tienen una naturaleza diversa de las prestaciones, toda vez que estas últimas forman parte de una estructura salarial y son otorgadas normalmente a todos los trabajadores; se puede decir en otros términos, que forman parte de la contratación misma en cuanto al elemento salarial se refiere. Por su parte, los incentivos, si bien son ofrecidos a los trabajadores en general, no siempre son otorgados a éstos en su conjunto, ya que su obtención depende del logro del objetivo señalada por la empresa para hacerse acreedor a dicho incentivo, en tanto que las prestaciones se otorgan simplemente por la calidad de trabajador dentro de la empresa.

Para ilustrar la aseveración anterior, podríamos enunciar que tienen carácter de prestaciones entre otras, las siguientes:

Ayuda para transporte

Seguro de vida.

Subsidio por incapacidad.

Préstamos personales

Becas educacionales.

Ayuda para gastos de matrimonio.

Despensas

Servicio de comedor.

Y entre los incentivos podemos citar los siguientes:

Premios por asistencia.

Premios por puntualidad

Premios por productividad

Compensación por antigüedad

Premios por calidad.

Como puede apreciarse en esta última lista, el trabajador se ve obligado a cumplir con determinado requisito para hacerse acreedor a la retribución.

Considero que las cantidades entregadas al trabajador por concepto de pago de incentivos, no debe integrar el salario del trabajador en términos del artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, toda vez que no se trata de pagos ordinarios y generales, sino de pagos eventuales sujetos a su obtención por el desempeño del trabajador en sus labores

Obligatoriedad de los Incentivos

El criterio legal en cuanto a la obligatoriedad por parte de la empresa de otorgar el incentivo, es que una vez establecido un sistema de esta clase resulta obligatorio para la empresa, ya que en alguna forma se integra a las condiciones de trabajo convenidas por la empresa, solo que a diferencia de las prestaciones que guardan el mismo principio, éstos solo se otorgarán por méritos del trabajador.

Los incentivos podrían ser sustituidos con la anuencia de los trabajadores, pero no eliminados, ya que se trataría de una renuncia sobre los derechos de los trabajadores, situación no permitida por el artículo 5o fracción XIII de la Ley Federal del Trabajo.

## **5.- ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.**

El propósito de este apartado es el de dar información a las empresas que coadyuve al incremento de sus niveles de productividad y los dé sus trabajadores.

A continuación resumiré las cuatro técnicas operativas modernas para lograr en las empresas aumentos significativos de la productividad, las cuales son:

- a).- Círculos de Calidad y Control Total de Calidad
- b) - Dirección por Objetivos y Resultados para la Productividad.
- c).- Desarrollo Organizacional
- d) - Efectividad Gerencial

Es importante que la empresa sea productiva, porque debe haber un óptimo aprovechamiento de los recursos si desea sobrevivir en una economía dinámica y de competencia internacional, como la que vive nuestro país, por lo que la Administración o Gerencia General de la empresa, los sindicatos y los trabajadores de la misma, deben tener como preocupación primordial el incremento de la productividad

De acuerdo a las necesidades mismas de las empresas, estas técnicas no se llevan separadamente como tales, sino que además, es necesario incluir instrumentos y herramientas de otras técnicas, de donde el

empresario recopilará aquellos elementos que considere convenientes y le auxilien para el buen logro de sus actividades.

#### A) - CIRCULOS DE CALIDAD Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses establecieron un cambio de cultura hacia la calidad como objetivo nacional; implantaron sistemas y técnicas tendientes a mejorarla, compraron y copiaron tecnología, contrataron expertos para enseñar y entrenar a sus líderes, etc.; algunos de estos expertos fueron el Dr. W.E. Deming y el Dr. Jurán, quienes introdujeron la idea de la importancia de la estadística en el Control de Calidad

Kaoru Ishikawa explica que el círculo de calidad "es un grupo pequeño en el que todos los miembros participan al máximo en forma voluntaria y continua dentro del taller al que pertenecen, como parte de las actividades del Control Total de Calidad de la empresa, utilizando técnicas de control y mejoramiento"<sup>(33)</sup> El autor mencionado explica la importancia de una cultura de calidad total, para el éxito de los círculos.

Los círculos de calidad son un grupo de personas que voluntariamente se reúnen con el propósito de mejorar, identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo, para lograr la satisfacción del consumidor.

Los círculos de calidad provocan un beneficio general, no solo a nivel individual sino colectivo, pues sus efectos van dirigidos a empresarios,, trabajadores y consumidores. Para el empresario, los beneficios significan mayor producción; para los trabajadores, mayor respeto de la organización

---

(33)Barra Ralph *Círculos de Calidad en Operación Estratégica Práctica para Aumentar la Productividad* Editorial McGraw Hill México, D F 1981 Pág 24

hacia su persona, además de autodesarrollo y participación, por último, para el consumidor, implica mayor calidad tanto en bienes como en servicios, lo cual implica satisfacer con plenitud sus necesidades

También se origina una contribución al mejoramiento y desarrollo de la empresa; aumentan la moral y con ello el espíritu de equipo desarrollan las capacidades humanas al dar al trabajador la oportunidad de participar en las soluciones de problemas; los trabajadores sienten más interés y orgullo por su trabajo, se mejora la comunicación entre trabajadores y patrones en los distintos niveles de la empresa; hay una concientización de la necesidad de producir con la calidad, porque el consumidor orientará dicha calidad, al satisfacerse sus necesidades; por último, se puede afirmar categóricamente, que los círculos de calidad inciden directamente en el aumento de la productividad

## B).- DIRECCION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS PARA LA PRODUCTIVIDAD

Esta técnica encuentra su fundamento en la propia naturaleza del hombre, al responder a las características el comportamiento humano, si se observa que las conductas no son desorientadas, sino que tienen un objetivo.

Según Abraham Maslow, los objetivos del hombre tienen un orden, una secuencia de acuerdo a la jerarquía de sus necesidades, mismas que van adquiriendo importancia cuando se ve uno privado de sus satisfactores. Satisfechas las necesidades primarias, se les da importancia a otras necesidades de niveles superiores

La Dirección por Objetivos y Resultados para la Productividad, constituye un método administrativo por medio del cual se identifican las metas que debe alcanzar una organización en determinado período de tiempo y establece que para el logro de las mismas se asignen responsabilidades a

cada uno de los miembros que integran una organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de ellos y la medición de lo que realmente se realiza <sup>(34)</sup>

Es una forma de administración en la que resalta la participación de los trabajadores y lo más importante, es el hecho de que las metas no se imponen, sino que todos participan en su elaboración, consecuentemente se comprometen

### C) - DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional, es una técnica que nació en los Estados Unidos en la década de los sesentas. Los criterios que pueden definir a esta técnica son dos:

- Newton Margulies - "Desarrollo Organizacional es un proceso basado en valores de autoevaluación y cambio planeado, incluyendo estrategias y tecnologías específicas, dirigido al mejoramiento de la efectividad de todo un sistema organizacional" <sup>(35)</sup>

Richard Becklard y Jaime Pozo Pino.- "Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la identidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". <sup>(36)</sup>

---

(34) Odiorne Jorge *Administración por Objetivos Un Nuevo Sistema para la Dirección* Editorial Limusa México, D F 1974 Pág 24

(35) Pozo Ino, Jaime *Diferentes Enfoques de la Productividad*, Editorial Futuro Latinoamericano México D F 1985

(36) *Ibidem* Pag 27

Resumiendo, se puede decir que el Desarrollo Organizacional implica la integración y logro de múltiples objetivos que generalmente están relacionados con la productividad de la organización y la satisfacción de sus miembros. Así mismo, implica el desarrollo de una cultura organizacional sana, en la que existe una comunicación abierta y libre, en donde toda la información relevante se recolecta y se comparte, en donde hay más colaboración al solucionar problemas organizacionales, mayor confianza y soporte mutuo, auto-motivación y auto-control y un mayor esfuerzo, sin embargo, el énfasis del Desarrollo Organizacional está en mejorar la organización de las empresas

#### D) - EFECTIVIDAD GERENCIAL

La Efectividad Gerencial tiene como finalidad auxiliar al director o gerente general de una empresa en el desempeño de sus funciones; le proporciona conocimientos y técnicas para mejorar la productividad de la misma. <sup>(37)</sup>

El buen funcionamiento de las empresas depende en más del 80 por ciento de la dirección. Para lograr un cambio que beneficie a la empresa, el primero que debe estar convencido de la necesidad de mejorarla es el director o gerente; si él no está de acuerdo en lograr mejores niveles de producción y calidad, cualquier esfuerzo que se haga en otras áreas de la empresa será nulo.

La técnica de la Efectividad Gerencial nació en Canadá y su creador es William Reddin, aunque su mayor difusión se ha dado en los Estados Unidos.

---

(37) Redding, W J *Efectividad Gerencial* Editorial Diana México, D F 1978 Pág 11

La técnica se define como el logro de los requisitos del puesto de gerente; afirma que no existe un estilo gerencial siempre efectivo, sino para cada situación particular en que se encuentre la empresa o alguna área de ella, habrá un estilo adecuado que haga ser más efectivo al gerente, él debe ser flexible o estricto, dependiendo de lo que demande la situación; para esta técnica son más importantes los resultados, que todas las actividades que se realicen para lograrlos

## **CAPITULO III**

### **COMISIONES MIXTAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO**

**COMISIONES MIXTAS OBRERO PATRONALES.**

COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

**CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD.**

COMISIÓN MIXTA DE PRODUCTIVIDAD

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

**FUERZA Y TRASCENDENCIA JURÍDICA DE LAS**

**RESOLUCIONES DE LAS COMISIONES MIXTAS.**

## **1.- COMISIONES MIXTAS OBRERO PATRONALES.**

Las Comisiones Mixtas Obrero Patronales, son el conjunto de personas elegidas paritariamente por los trabajadores y los patrones con el fin de que prevengan, conozcan y resuelvan los problemas laborales, formulen recomendaciones y propongan proyectos que se dirijan a la productividad, a la capacitación y al adiestramiento, a la seguridad e higiene y a otras medidas tendientes a lograr el mejor funcionamiento de una empresa productora o distribuidora de bienes o servicios

Los artículos 132 fracción XXVIII y 134 fracción IX de la Ley Federal del Trabajo, establecen que es obligación de los patrones y trabajadores, participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas que deben constituirse y operar en las empresas de acuerdo con la misma ley.

Asimismo, los artículos 125 fracción I, 153-I y 509 de la Ley, determinan que las comisiones mixtas, deben integrarse por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

(Participación de utilidades, capacitación y adiestramiento y seguridad e higiene).

La Ley Federal del Trabajo establece expresamente las comisiones mixtas siguientes

- a) - Comisión mixta de capacitación y adiestramiento (artículo 153-I).
- b).- Comisión mixta de seguridad e higiene (artículo 509)
- c)- Comisión mixta para determinar la participación individual de los trabajadores en las utilidades de las empresas (artículo 125 fracción I)
- d)- Comisión Mixta para determinar la antigüedad de los trabajadores (artículo 158).

e).- Comisión mixta para formular el Reglamento Interior de Trabajo (artículo 424 fracción I)

La Ley, asimismo, establece la posibilidad que se constituyan otras comisiones mixtas, para lo cual en el artículo 392, dispone que "en los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas", y es éste el fundamento de la Comisión Mixta de Productividad a que se hará referencia más adelante

Es importante señalar que de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 183 de la Ley, los trabajadores de confianza no pueden ser representantes de los trabajadores en las comisiones mixtas

Los miembros de las comisiones mixtas desempeñarán sus funciones gratuitamente dentro de las horas de trabajo como lo establece el artículo 510 de la Ley, lo que significa que los representantes no devengarán retribución extra por tales funciones, pero sí tienen derecho a recibir su salario, ya que tales funciones son sustitutas de las asignadas a los puestos que desempeñan en la empresa

#### ***a) COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.***

El artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, establece que la organización de estas comisiones es obligatoria y que se integrarán por igual número de representantes de trabajadores y patrón, para la elaboración y puesta en operación de los sistemas, planes y programas de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, así como para sugerir medidas tendientes a perfeccionarlos, conforme a las necesidades de ambas partes

De acuerdo a lo que disponen los artículos 153-N, 153-O y 153-Q, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, deben de cubrir los siguientes requisitos.

- Ser sometidos de común acuerdo entre trabajadores y patrones, a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Comprender todos los puestos existentes en la empresa, tanto de base como de *confianza*.
- Referirse a períodos no mayores de 4 años.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento
- Aquellos otros que establezca mediante criterios generales la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (artículo 153-Q fracción VI de la Ley Federal del Trabajo) y que sean publicados en el Diario Oficial de la Federación

Anteriormente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la UCECA siglas de la "Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento" la cual era un organismo descentralizado dependiendo de dicha Secretaría que tenía a su cargo el servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento emitía los criterios generales antes mencionados.

Sin embargo, a partir del 2 de agosto de 1984, desapareció la UCECA y tomó sus funciones la Dirección General de Capacitación y Productividad, también dependiente de dicha Secretaría

Los artículos 153-I y 153-J de la Ley, establecen que son obligaciones de esta comisión:

- Vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimiento de capacitación y adiestramiento.
- Sugerir las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores de la empresa.

Asimismo, el artículo 153-O de la Ley, establece la obligación para el patrón de registrar ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la integración de esta comisión y para tal efecto, los nombramientos de las personas que integran la comisión, deben estar firmadas por quienes tengan facultades para actuar en nombre del patrón tratándose de los representantes patronales y por las personas que tengan facultades para actuar a nombre del sindicato, tratándose de los representantes de los trabajadores, y si no hay sindicato en la empresa será necesario que los trabajadores celebren una asamblea, a efecto de nombrar a sus representantes.

Mediante oficio número 1005 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 10 del mismo mes y año, fueron dictados los criterios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por lo que al número de representantes ante la comisión se refiere, mismos que en la actualidad siguen vigentes bajo los siguientes términos:

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes

- Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la comisión mixta represente hasta 20 trabajadores
- Tres de los trabajadores y tres del patrón, cuando la comisión mixta represente de 21 a 100 trabajadores.

- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la comisión mixta represente a más de 100 trabajadores.

***b) COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.***

Regulan la comisión mixta de seguridad e higiene, los artículos 509 y 512 de la Ley Federal del Trabajo, los artículos 193 a 212 del Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, expedido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, relativo a la constitución, registro y funcionamiento de las comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo.

La organización de estas comisiones es obligatoria en los términos del artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo y también es obligatorio para los patrones y trabajadores participar en la integración y funcionamiento de las comisiones de referencia, de acuerdo con lo previsto por los artículos 132 fracción XXVIII y 134 fracción IX de la Ley de la materia. Estas comisiones se desempeñan gratuitamente dentro de las horas de trabajo, de modo que no generen ingreso adicional para el trabajador y no hay cantidad fija, ni límites cuantitativos para las comisiones mixtas de seguridad e higiene, debiéndose integrar tantas como sean necesarias en la empresa.

La cantidad de integrantes de cada comisión no está determinada por la Ley, sin embargo, estará en razón directa con el número de trabajadores al servicio de la empresa y el Instructivo Núm. 19 apunta que éstos mínimamente pueden ser

- Si el número de trabajadores no es mayor de 20, un representante de los trabajadores, y uno del patrón
- Si hay de 21 a 100 trabajadores, dos representantes por cada parte

- Si son más de 100 trabajadores, cinco representantes por cada parte y además por cada trabajador representante propietario se deberá asignar un suplente y el número de representantes de cada parte deberá ser igual

De acuerdo con lo que disponen los artículos 197 y 198 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo y puntos 13 al 16 del Instructivo Núm 19, el patrón designará a sus representantes y el sindicato los representantes de los trabajadores. Cuando no exista contrato colectivo de trabajo vigente, la mayoría de los trabajadores harán las designaciones respectivas.

Una vez nombrados los representantes, éstos deberán reunirse de inmediato para levantar el acta constitutiva de la comisión mixta de seguridad e higiene y una vez cubierto el requisito anterior, las comisiones mixtas, deberán registrarse ante la autoridad laboral que corresponda según la jurisdicción aplicable a la empresa (fedetal o local) y según su ubicación geográfica, de conformidad con las bases siguientes:

- Si a la empresa le es aplicable la jurisdicción federal y el centro de trabajo está ubicado en el interior de la República, ante la Delegación Federal del Trabajo que le corresponda

- Si a la empresa le es aplicable la jurisdicción local y el establecimiento se encuentra en alguno de los Estados, ante la autoridad laboral estatal que le corresponda

- Si la empresa está bajo jurisdicción local y ubicada en el Distrito Federal, ante la Dirección General del Trabajo y Previsión Social del Departamento del Distrito Federal

- Si la empresa está bajo jurisdicción federal y el centro de trabajo está ubicado en el Distrito Federal, ante la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En la primera reunión de trabajo, la comisión mixta de seguridad e higiene debe formular el programa calendario anual de recorridos mensuales a los edificios, locales, instalaciones y equipos en su centro de trabajo, para verificar las condiciones de seguridad e higiene que prevalecen

Normalmente, las comisiones deben de efectuar como mínimo una visita mensual a los edificios, instalaciones, equipos, etc., para verificar sus condiciones, pero puede realizar otras adicionales por iniciativa del patrón o de los trabajadores.

Las comisiones mixtas de seguridad e higiene tienen la obligación, en términos generales, de proponer y vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Una de las obligaciones concretas de la comisión que resulta de la de hacer visitas y recorridos y sesionar, es la de levantar actas para asentar los hechos detectados y sus conclusiones, como lo establece el artículo 202 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Actualmente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, solicita que estas actas mensuales sean presentadas ante dicha autoridad, dentro de los primeros diez días de cada mes y ante las mismas autoridades laborales en que fue registrada la comisión.

## **2.- CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD.**

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de que hablamos en el capítulo I, nos proporciona un marco de referencia para la elaboración de un convenio de productividad en cada empresa productora o distribuidora de bienes o servicios, que deberá determinar cuáles son sus problemas y áreas de oportunidad para mejorar su productividad y calidad, cuales pueden ser sus programas y acciones para

ello, cómo medir los avances o resultados de sus programas y consecuentemente y cómo repartir los beneficios de este esfuerzo o resultado de productividad

El momento que vivimos es el indicado para acordar con el sindicato o en su caso con los trabajadores de la empresa, un convenio para elevar la productividad y la calidad. Debemos aprovechar el impulso que nos proporciona el Acuerdo Nacional antes mencionado, para que sin dejar pasar tiempo y con ello sus efectos, se firme el convenio referido, que aun sin programas o acciones definidos, contenga los compromisos y acuerdos fundamentales de ambas partes para mejorar la productividad y la calidad.

*Los sindicatos y los trabajadores están en estos momentos más receptivos a participar y apoyar las ideas y acciones en esta dirección, por lo que el procedimiento para la firma de este convenio debe ser eminentemente participativo, no solo por la meta de identificar conjuntamente los problemas de productividad y las acciones que podrían mejorarla, sino más aun, porque no puede existir una motivación y un interés genuino y trascendente en la persona, si no se involucra desde una etapa temprana en la detección, planeación y ejecución de los programas de productividad y calidad y cabe hacer notar que esta participación es fundamental en el caso del sindicato y en especial de sus dirigentes y delegados.*

Los puntos principales que deberá contener el convenio de productividad serían los siguientes:

- Establecer de una manera clara y definida los compromisos de cada una de las partes: administración de la empresa, dirigentes sindicales y trabajadores.
- Crear una comisión mixta de productividad que elabore los planes y programas de productividad

- Realizará un diagnóstico o detección de las áreas o actividades en las que se actuará para conocer cuáles son los problemas de productividad y de qué magnitud
- Determinará cuáles son las estrategias a seguir e incrementará las acciones que se tomarán para mejorar la productividad en las áreas antes identificadas.
- Evaluará los avances tanto para controlar el programa y las acciones, como para poder medir los resultados de la productividad que cada parte del proceso ha logrado
- Establecerá la forma y términos en que compensará a quienes participaron y lograron el beneficio, a efecto de repartir equitativamente los beneficios.
- Por último, no se deberá integrar el convenio ni los planes y programas de productividad al contrato colectivo de trabajo, en virtud de que las cuestiones de productividad y calidad no son materia de negociación colectiva, sino de cultura en el trabajo y lo único que se lograría con esto, sería darles mayores elementos al sindicato y a los trabajadores para presionar a las empresas en las revisiones de contratos colectivos

A continuación se propone un modelo de convenio para elevar la productividad y la calidad que en principio puede ser firmado y posteriormente ampliado, de acuerdo a las necesidades de cada empresa

## **CONVENIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN BONO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

### **DECLARACION**

Los que suscribimos el presente convenio, por una parte la empresa \_\_\_\_\_, por la otra el sindicato \_\_\_\_\_, que manifestamos que reconociendo mutua y reciprocamente la personalidad jurídica de cada parte, comparecemos para todos los efectos legales a que haya lugar, con el fin de celebrar el presente convenio y establecer un Bono de Productividad y Calidad, que se devengará de manera (mensual, trimestral, semestral) a partir de \_\_\_\_\_ de 199 , al tenor de los siguientes

## C O N S I D E R A N D O S

**PRIMERO.-** El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo hace explícito que "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento 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 la 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 que 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 instrumente también bono 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

## C L A U S U L A S

### 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 de Departamento de Personal

En representación del sindicato

- El representante legal del sindicato
- *Un miembro del Comité Ejecutivo del sindicato, y*

- 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 sus problemas específicos, cada programa de productividad y calidad podrá hacer énfasis en alguno 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 de manera regular y periódica ( mensual, trimestral, semestralmente) la productividad y la calidad, y
- d) Conocer y resolver 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 entiende 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 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 Calidad

**SEPTIMA.-** 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 "Y" 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:

| PERIODO  | UNIDADES POR PERSONA   | PRODUCCION TOTAL   | METAS              |
|--|--|--|--------------------|
| Opciones<br>Semana<br>Mes<br>Trimestre<br>Semestre | Opciones<br>Toneladas<br>Piezas<br>Kilómetro<br>Metros<br>Personas atendidas<br>Vuelos<br>Maniobras<br>Embarques | Promedio de los resultados históricos de la producción del área correspondiente<br>Ejemplo<br>300 bolsas diarias | 315 bolsas diarias |

**DECIMA.-** El logro y la 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:

### **BONO DE PRODUCTIVIDAD**

#### **Relación Metas-Incremento en Salarios**

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

**DECIMA 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 ellos apoyar la aspiración de los trabajadores a incrementar sus ingresos

#### **Vigencia del Convenio**

**DECIMA SEGUNDA.-** El presente convenio entrará en vigor el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199 .

### **a) COMISION MIXTA DE PRODUCTIVIDAD.**

Es una comisión mixta que, no obstante ser de índole contractual y no obligatoria legalmente, tendrá un gran impacto por su contribución en el aumento de productividad de las empresas y sus trabajadores

En los aspectos organizadores tales como integración, sesiones y recorridos, nombramiento de miembros, convocatorias y votaciones, desempeño, obligaciones y derechos, duración en el cargo, funciones específicas y tareas, la comisión que nos ocupa no se diferencia mayormente de otras de índole legal como la de capacitación y adiestramiento, la de seguridad e higiene, etc , que ya han sido analizadas en este capítulo

Podrán existir una o más comisiones mixtas de productividad en cada empresa, dependiendo de la diversidad de labores a desarrollar por los trabajadores

Por cuanto al número de miembros que la integrarán, la regla es que deberán ser paritarias, esto es, con igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, dependiendo el número de representantes, del número total de trabajadores y de las necesidades de la empresa.

Por la naturaleza de las funciones que se les conferirán, los miembros que integren la comisión deben contar, para su mejor desempeño, con amplitud de criterio, sólida preparación y experiencia en la industria, servicio o actividad de que se trate, así como capacidad para cumplir con responsabilidad y entusiasmo las tareas que se les encomienden, a fin de estar en aptitud de proponer y dar seguimiento a las medidas que se estimen convenientes tomar para incrementar la productividad

Al igual que en otras comisiones y para evitar, en la medida de lo posible, discrepancias que paralicen su acción, es conveniente que se les

dote de reglamentos internos de operación, manuales o instructivos a los cuales recurrir y que sirvan para instruir a los miembros en sus tareas.

El nivel que alcancen las funciones y tareas de la comisión, dependerá en mucho de la organización administrativa y cultura de productividad que exista en cada empresa, que deben tender a la implantación de esta cultura, bajo la forma de concertación productiva que implica mayor participación de los trabajadores y conjuntamente, la apertura para el reparto de los beneficios obtenidos por la productividad.

De manera general, éstas son algunas funciones para ser desempeñadas por la Comisión Mixta de Productividad, dependiendo el nivel de decisión que se le otorgue en cada empresa:

- Hacer cumplir lo establecido en los reglamentos, instructivos y demás documentos existentes o que se creen en materia de productividad;
- Implementar y dar difusión a la filosofía de productividad y calidad, para que llegue a ser una cultura
- Proponer e intervenir en la elaboración de medidas (en unión de otras comisiones, si fuera el caso) para prevenir riesgos de trabajo, dada su vinculación con la productividad y los métodos seguros de trabajo,
- Sugerir medidas tendientes a diagnosticar, pronosticar y evaluar necesidades cuya resolución sea importante para incrementar la productividad,
- Participar en la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento y vigilar el avance de los mismos en los aspectos que tengan que ver con la productividad y el bienestar de los trabajadores,
- Vigilar conjuntamente con la administración de la empresa, la implantación de métodos para identificar metas y prioridades, incluidas las de producción

que puedan alcanzarse en determinado plazo, estableciendo las políticas deseables y asignando responsables dentro de los diferentes proyectos,

- Divulgar entre los trabajadores aquellas estrategias operativas que produzcan incremento en la productividad,

- Generar estudios o discusiones en las áreas requeridas, entre empresa, sindicato y trabajadores, sobre aquellas condiciones del proceso productivo y del entorno laboral y ambiental que proporcionen un mayor desenvolvimiento del trabajador, incluidos incentivos que lo motiven a trabajar para elevar sus niveles de productividad.

Dada la íntima relación que guardan la productividad con la capacitación y el adiestramiento y la seguridad e higiene, que en realidad no son sino aspectos coincidentes de un mismo objetivo que es la producción, en algunas empresas he podido observar la política de fusionar las comisiones antes mencionadas en una comisión única con tareas múltiples, pero mutuamente coordinadas entre sí, lo cual según me comentan los representantes de dichas empresas simplifica las tareas, evita la distracción de trabajadores y elimina las cargas administrativas adicionales que entorpecen la marcha de la empresa cuando actúan separadamente. Estas comisiones se ajustan a las disposiciones legales y administrativas en cada caso, pero también a las políticas de productividad que se determinen. Sin embargo, sostengo que la comisión mixta de productividad debe ser contractual y debe estar constituida y actuar en forma independiente en relación a las otras comisiones que por disposición legal se deben crear en las empresas, toda vez que dichas empresas y sus trabajadores, deben ser productivas por convencimiento propio y no porque una ley así lo establezca.

Para tener un buen éxito en la implantación de las comisiones de productividad, se requiere la mayor participación de los trabajadores que sea posible, por medio de motivación, salario remunerador e incentivos

Para contar con parámetros efectivos de medición de la productividad de la empresa y los trabajadores, es necesario establecer una metodología de medición, entendida como un instrumento de análisis de la productividad que en periodos determinados muestre, lo más objetivamente posible, el comportamiento de la empresa y los trabajadores de modo que, sobre estos resultados, se pueda pronosticar el futuro y determinar las estrategias a seguir. En todo este proceso juega un papel muy importante la Comisión Mixta de Productividad, que será la encargada de dar seguimiento a los planes y programas correspondientes y velar por su perfeccionamiento, sugiriendo las correcciones pertinentes.

Desde luego, cada empresa tendrá que formular sus propios estudios de tiempos y movimientos para poder obtener la productividad que en cada caso se requiera

La Comisión Mixta de Productividad deberá desarrollar, implementar y vigilar un sistema de evaluación individual de la productividad del trabajador, que contemplara lo siguiente:

- Actitud hacia el trabajo;
- Calidad en el trabajo,
- Cantidad en el trabajo,
- Cumplimiento de la asistencia y puntualidad,
- Cumplimiento de objetivos laborales,
- Responsabilidad,
- Disciplina;
- Orden y limpieza, y

- Las demás que determine la Comisión Mixta.

Estas evaluaciones que serán periódicas (diarias, semanales, quincenales, mensuales, semestrales o anuales) podrán ser un elemento clave para identificar los errores y deficiencias de los planes y programas de productividad, para el efecto de ser corregidos y, asimismo, serán pruebas documentales idóneas para acreditar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje la causal de despido justificado de un trabajador por su baja productividad, de acuerdo con la adición a la ley que propongo en el capítulo IV de este trabajo de investigación.

#### ***b) CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.***

Resulta frecuente que los fenómenos sociales rebasen a la normatividad de cualquier disciplina jurídica, situación que no ha sido diferente tratándose de las relaciones laborales, en donde la materia de productividad ha sido ya objeto de concertación desde hace varios años en la contratación colectiva y particularmente por empresas preocupadas por alcanzar un desarrollo y expansión acorde con la época. Por lo que resulta conveniente conocer estos avances sobre la materia, de tal forma que se puedan aprovechar por las empresas que aún no se han iniciado en este campo, por lo que presentaré el siguiente cuadro, que nos dará una visión general de las tendencias de los contratos colectivos orientados a la productividad

| AREA   | TENDENCIAS  |
|--|---|
| Premio de puntualidad y/o asistencia                       | Implementar e incrementar estos premios para disminuir rotación y ausentismo.   |
| Días de asueto.  | Se observa tendencia a disminuir los días de asueto a cambio de pago doble, así como a intercambiar los días de asueto de martes a viernes por sábados y lunes.   |
| Requisitos de ingreso.                                     | Mayor nivel de conocimientos y capacidad.   |
| Requisitos de ascenso                                      | Tendencias a eliminar los patrones escalafonarios debido a las exigencias de multihabilidades.  |
| Velocidad de los ascensos.                                 | Mayor agilidad como resultado de más capacitación y reestructuración en los tabuladores.  |
| Distribución de niveles de tabulador.                      | Tendencia a compactar categorías (número de puestos para adecuarse a la multifuncionalidad) y a reducir niveles de pago (número de salarios).   |
| Capacitación   | <p>Los programas tienen ahora las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continua</li> <li>- Integrada a planes y programas de productividad y calidad</li> <li>- Orientada a necesidades concretas de producción</li> <li>- Lograr una cultura de calidad y productividad</li> </ul> |
| Premios de productividad                                   | Los premios se tienden a establecer ya sea en forma individual y/o grupal   |
| Implementación de sistemas de multihabilidades o similares | Las empresas muestran una tendencia a establecer estos sistemas   |

El artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo como "El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos" Cabe hacer notar que el artículo confunde el concepto de contrato con el de convenio, a pesar de que aquél es la especie y éste es el género como se desprende de los artículos 1792, 1983 y 1794 del Código Civil para el Distrito Federal

Por otro lado, el artículo 387 de la Ley establece que "El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato, tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un Contrato Colectivo" Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450

Nos dice el artículo 391 de la Ley que el contrato colectivo contendrá:

- I Los nombres y domicilios de los contratantes,
- II Las empresas y establecimientos que abarque;
- III Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo,
- V Los días de descanso y vacaciones,
- VI. El monto de los salarios;
- VII Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresas o establecimientos que comprenda;
- VIII Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

IX Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deben integrarse de acuerdo con esta ley; y

X Las demás estipulaciones que convengan a las partes

El artículo 396 de la Ley Federal del Trabajo establece que las estipulaciones del contrato colectivo se extiende a todas las personas que trabajan en la empresa, aunque no sean miembros del sindicato que lo ha celebrado, con la limitación de los empleados de confianza.

El contrato colectivo de trabajo es una figura jurídica conocida con dicha denominación, más no por eso debe considerarse que cuenta con los elementos, finalidad y naturaleza de contrato o convenio desde el punto de vista previsto por los artículos 1792, 1793 y 1794 del Código Civil para el Distrito Federal y 17 de la Ley Federal del Trabajo, en virtud de que el convenio *latu sensu* es el acuerdo de voluntades que crea, modifica, transmite o extingue derechos y obligaciones, siendo el elemento esencial el acuerdo de voluntades, entendido este como la libertad de decisión y elección, la cual no existe en la figura jurídica conocida como contrato colectivo, toda vez que desde el punto de vista patronal no existe esa autonomía de la voluntad para contratar o no hacerlo, para determinar las condiciones del contrato o modificarlo, o para dar por terminado el mismo

El artículo 390 de la Ley Federal del Trabajo nos dice "El Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta"

En consecuencia el depósito ante la autoridad competente no deberá tomarse en cuenta como un elemento de existencia del Contrato Colectivo de Trabajo, sino como un elemento de eficacia o validez jurídica

### **3.- FUERZA Y TRASCENDENCIA JURIDICA DE LAS RESOLUCIONES DE LAS COMISIONES MIXTAS.**

Los representantes en las comisiones mixtas no son mandatarios de los trabajadores, ni de los patrones. En la relación de mandato, el mandatario actúa por instrucciones expresas del mandante o, cuando menos, con su autorización para actuar dentro de un área prefijada por el otorgante del mandato.

Al designarse un representante de las comisiones mixtas, los trabajadores y patrones no los instruyen, ni los autorizan para actuar y tampoco les transmiten derechos, porque estos derechos y facultades están previstos en la Ley Federal del Trabajo o en los contratos colectivos de trabajo.

La naturaleza jurídica de las comisiones mixtas es la de ser órganos comunitarios de investigación, vigilancia, asesora, reglamentación o resolución en materia de capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene, reparto de utilidades, antigüedad de los trabajadores, reglamento interior de trabajo, de desarrollo del trabajo, de productividad y, en general, en materia económica y social de la empresa dentro de sus respectivos ámbitos competentes.

En cuanto a las resoluciones de las comisiones mixtas reglamentadas expresamente por la ley, son obligatorias y pueden ser ejecutadas, así lo soliciten las partes, por las autoridades laborales.

En cambio, las resoluciones de las comisiones mixtas establecidas en los contratos colectivos, solo son obligatorias si así lo declaran las partes. Si determinaron su obligatoriedad, también podrán ser ejecutadas, a petición de parte, por las autoridades laborales, como se desprende del artículo 392 de la Ley.

Las comisiones mixtas establecidas en los contratos colectivos solo pueden tener funciones en materia económica y social. Así lo ratifica la Suprema Corte de Justicia de la Nación en la tesis jurisprudencial siguiente. "Las comisiones formadas contractualmente solo podrán ocuparse de funciones económicas y sociales, y solamente en estos casos las Juntas de Conciliación ejecutarán las resoluciones que las partes declaren obligatorias

De lo anterior se concluye que las comisiones mixtas carecen en lo absoluto de funciones jurisdiccionales para decidir sobre los conflictos o litigios habidos entre las partes y, por lo tanto cuando se ocupen de asuntos jurisdiccionales, lo resuelto por ellas carecen de todo valor legal, puesto que las únicas autoridades jurisdiccionales para dirimir los conflictos obrero patronales son las Juntas de Conciliación y Arbitraje".

Sexta Época, Quinta parte, Vol. XXXVI, Pag. 22 A D. 5643/58.

Ferrocarriles Nacionales de México. 5 Votos.

Tesis de Jurisprudencia Informe 1982, 4a. Sala, Pag 73.

Solo añadiremos lo que entiende Trueba Urbina por áreas económica y social: "En términos generales, debe entenderse por *funciones económicas* aquellas que versan sobre la producción en todas sus manifestaciones y por *sociales* las que se relacionan con los intereses genera

les o de categoría en la organización sindical obrera y de la empresa" (38)

Por lo expuesto, podemos concluir que las evaluaciones realizadas a los trabajadores por la comisión mixta de productividad, no serán resoluciones jurisdiccionales y tendrán que ser las Juntas de Conciliación y Arbitraje quienes determinarán la justificación del despido de un trabajador por sus bajos niveles de productividad, de acuerdo a la causal que se propone en este trabajo de investigación.

---

(38) Trueba Urbina, Alberto Citado por Armando González Paruela *Las Comisiones Mixtas como Organismos de Colaboración Obrero Patronal* No 22 1964, Pag 74

**CAPITULO IV**  
**LA BAJA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR COMO**  
**CAUSAL DE DESPIDO JUSTIFICADO**

**UNA NUEVA CAUSAL DE DESPIDO JUSTIFICADO EN LA LEY  
FEDERAL DEL TRABAJO.**

**DERECHO DEL TRABAJADOR A RECIBIR EL AVISO DE  
RESCISION.**

**OBLIGACION DEL PATRON A ENTREGAR AL TRABAJADOR  
EL AVISO DE RESCISION.**

## **I.- UNA NUEVA CAUSAL DE DESPIDO JUSTIFICADO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

Para evaluar la productividad de un trabajador se debe tomar en cuenta el punto de vista subjetivo, que solamente atiende a las características del esfuerzo y trabajo desarrollado tales como intensidad, cuidado y esmero, sin considerarse los resultados obtenidos y también se debe estimar el punto de vista objetivo, que únicamente observa las características de los resultados obtenidos tales como cantidad y calidad sin tomar en consideración el esfuerzo desarrollado

La Ley Federal del Trabajo adopta un criterio mixto para valorar la productividad del trabajador. Por una parte, el artículo 134 fracción IV, dispone que el trabajador está obligado a "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados" y además, el artículo 85, establece que "para fijar el importe del salario se tomará en consideración la cantidad y calidad del trabajo desarrollado"

Desde luego, también es indispensable para determinar la productividad del trabajador, tomar en cuenta las fuerzas, actitudes y estado o condición del trabajador en el desempeño de sus labores como lo establece el artículo 27 de la Ley mencionada

No se considera que sea necesaria una adición al artículo 123 apartado A Constitucional, para establecer la obligación del trabajador de ser productivo, en virtud de que dicho artículo es un catálogo de derechos mínimos de los trabajadores y no un catálogo de obligaciones de los mismos y tampoco será necesario adicionar la Ley Federal del Trabajo para establecer la obligación del trabajador de ser productivo, en virtud de que el artículo 134 fracción IV la misma se desprende, al establecer que "son obligaciones de los trabajadores IV. ejecutar el trabajo con la intensidad,

cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenientes" y el incumplimiento de dicha obligación se traducirá en una causal de despido justificado por la baja productividad del trabajador como más adelante se señalará

La baja productividad del trabajador en el desempeño de sus labores por negligencia (descuido) o por dolo (intención) y lo que es el llamado trabajo a cámara lenta o tortuguismo, es un incumplimiento de la obligación del mismo de ejecutar su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y por lo tanto debe ser una causal de despido justificado

La baja productividad del trabajador para ser causal de despido justificado, debe provenir de su voluntad y no de motivos ajenos a ella, como por ejemplo: las malas condiciones de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, como lo menciona el artículo 132 fracción III de la Ley; la incapacidad física o mental que establece el artículo 53 fracción IV y que le impide trabajar en forma eficiente, así como no tener recursos puestos a su disposición por la empresa, ya sea por una mala administración, por incumplimiento de proveedores, por malas condiciones del mercado y por unas causas más de similares características

La vida diaria en las relaciones de trabajo nos presenta una serie de acciones u omisiones de los trabajadores que implican un incumplimiento grave a sus obligaciones y que por hacer insostenible la continuación de la relación de trabajo, se sancionan con el despido. En la terminología de la Ley, se entiende por rescisión, el acto por virtud del cual uno de los sujetos de la relación laboral da por terminada ésta, de manera unilateral invocando una causa grave de incumplimiento imputable al otro sujeto. Alberto Trueba Urbina, refiriéndose al uso por nuestra ley de 1970 de la expresión rescisión

señala que "es inexplicable que aun subsistan en una legislación nueva conceptos civilistas".<sup>(39)</sup>

Por lo que en el presente trabajo se utiliza la terminología de despido y retiro como se emplea en el artículo 123 apartado A fracción XXII Constitucional, según se trate de la rescisión de la relación de trabajo por causas imputables al trabajador y sin responsabilidad para el patrón (artículo 47 de la Ley) o de la rescisión por causas imputables al patrón y sin responsabilidad para el trabajador (artículo 51 de la Ley), respectivamente.

Aunque la Ley utiliza la expresión rescisión sin embargo el término es equívoco y puede tener diferentes sentidos, en virtud de que no es lo mismo que el patrón rescinda, a que lo haga el trabajador. En el primer caso, mediante una acción de cumplimiento del contrato, se puede mantener viva la relación; en el segundo, ésta queda extinguida por el acto de la rescisión, subsistiendo únicamente el problema de determinar a quién es imputable la responsabilidad consiguiente, por lo que me parece adecuado denominar despido a la rescisión patronal por causas imputables al trabajador y retiro a la que hace valer el trabajador por causas imputables al patrón, asignándole el calificativo de justificado o injustificado, dependiendo de que sea fundado o no en alguna causal que la ley establezca y son los términos que deberá señalar la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 47 y 52 respectivamente.

En las primeras 14 fracciones del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo se describe un catálogo de causas de despido justificado y en la fracción XV del mencionado artículo, se abre ese catálogo al disponer que son causas de despido justificado, además de las consignadas en las primeras

---

(39) Trueba Urbina, Alberto. *El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo*. Editorial Porrúa. México, D.F.

14 fracciones de ese mismo artículo "las análogas de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajador se refiere".

Las causas de despido justificado, tienen las características siguientes.

- a) Se trata de acciones u omisiones que implican un incumplimiento de una obligación constitutiva de la relación de trabajo
- b) Las conductas de los trabajadores establecidas como causales de despido justificado, implican incumplimientos graves de las obligaciones constitutivas de la relación de trabajo, aunque nos encontramos también con algunos incumplimientos leves, que solo originan el derecho de amonestar o suspender al trabajador sin goce de sueldo y hasta un máximo de 8 días (Art 423 fracción X de la Ley).
- c) El incumplimiento grave de las obligaciones para que sea constitutivo de una causal de despido justificado, requiere que el trabajador, autor de la acción u omisión, se encuentre en condiciones de poder actuar conforme a su obligación

La Suprema Corte de Justicia, sostiene el criterio de que la fracción XV del artículo 47, al disponer que son causas de rescisión las análogas a las descritas en las primeras catorce fracciones, reconoce por una parte que la descripción de las causales no es limitativa, sino sólo ejemplificativa y por la otra, que en esas causales se encuentran incluidas implícitamente todas aquellas cuya gravedad y consecuencias son semejantes. Por lo anterior, sostiene que no nos encontramos ante una laguna de la ley, sino frente a una disposición que expresamente y al mismo tiempo prevé, de manera casuística y general como causales de despido, todos los incumplimientos graves y de consecuencias semejantes. El anterior criterio lo sostiene en la ejecutoria que en su parte conducente dice: "el propio artículo 47, en su fracción XV, también señala que motivará la rescisión del contrato de trabajo, las causas

análogas de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajador se refiere, por lo que se pone de manifiesto que el precepto que se indica no debe ser interpretado restrictivamente por el hecho de ser enumerativo, sino que debe ser interpretado extensivamente en relación con lo establecido en las causas de rescisión del contrato de trabajo, además de las enumeradas, todas aquellas cuya gravedad y consecuencias sean semejantes

Sin embargo, no estoy de acuerdo con dicho criterio, toda vez que la causal de despido justificado por la baja productividad del trabajador que propongo en este trabajo, no puede quedar incluida en la fracción XV del artículo 47 de la Ley, en razón de que debe existir una causal específica en la que se determine claramente la hipótesis normativa y la consecuencia de la adecuación de la conducta de baja productividad del trabajador, al supuesto que deberá establecer el artículo 47 en una fracción adicional. No puede ser una causal análoga y aunque aceptáramos dicha analogía, ésta tendrá que referirse a las catorce primeras causales enumeradas en el artículo 47 y del análisis de éstas, no encontramos que alguna de ellas se refiera al concepto de productividad o algo similar. Incluso en la fracción II que establece la causal de faltas de probidad y honradez del trabajador, no podrá incluirse la baja productividad del trabajador, en virtud de que la probidad hace referencia a la rectitud, integridad y honradez en el actuar de los trabajadores y no hace referencia en ningún caso a su productividad, entendida como el mejor aprovechamiento de los recursos puestos a su disposición por la empresa para el desarrollo de una tarea asignada.

Por lo antes mencionado y tomando en cuenta por lo que se refiere a los vendedores, el artículo 291 de la Ley Federal del Trabajo dispone que la disminución importante y reiterada de las operaciones, excepto cuando

concurran circunstancias justificativas, es causal de despido justificado y siguiendo un principio jurídico que dice. "a igual razón, igual disposición", de igual forma al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, se le debe adicionar una causal de despido justificado que se propone sea la fracción XV, para que la actualmente regulada pasara entonces a ser la fracción XVI y que deberá decir

"Artículo 47 - Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón - léase causas de despido justificado - . XV.- La baja productividad del trabajador determinada en los últimos treinta días, salvo que concurren circunstancias justificativas y el incumplimiento de sus obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento, cuando dicho cumplimiento repercuta en sus niveles de productividad".

## **2.- DERECHO DEL TRABAJADOR A RECIBIR EL AVISO DE RESCISION.**

La Ley Federal del Trabajo, establece la tesis de que en tanto un trabajador no dió lugar a que se le aplique una causal de despido justificado, el mismo tiene derecho a permanecer en su trabajo y cuando un trabajador incurre en alguna o algunas causales de rescisión previstas en el artículo 47 de la Ley el patrón tiene derecho a despedirlo justificadamente del trabajo que desempeñaba

La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha definido el hecho del despido como "el acto por el cual el patrón le hace saber al trabajador que prescinde de sus servicios, equiparándose al mismo las circunstancia de que

impida por cualquier medio que el trabajador ejercite el derecho a desempeñar su trabajo o que rehuse suministrarle éste". (40)

Néstor de Buen nos dice que el despido "es el acto, en virtud del cual, uno de los sujetos de la relación laboral, de por terminada ésta de manera unilateral, invocando una causa grave de incumplimiento imputable al otro sujeto" (41)

Por lo anterior, se puede afirmar que el despido es el acto por virtud del cual el patrón hace saber al trabajador, su voluntad de dar por terminada unilateralmente la relación de trabajo ya sea expresa o tácitamente.

El derecho de despido presenta las características siguientes:

- a) El despido es un acto unilateral porque queda constituido con la sola manifestación del patrón sin requerirse la aceptación del trabajador.
- b). El ejercicio del derecho del despido, como facultad del patrón es potestativo. El patrón frente a un trabajador que ha incurrido en una causal de despido justificado, puede optar a su libre elección, por despedirlo o no.
- c). El derecho de despido es prescriptible. El patrón debe ejercitarlo dentro de un mes como lo establece el artículo 527 fracción I de la Ley. Transcurrido ese término sin que el patrón despida al trabajador, prescribe su derecho de despido y equivale al otorgamiento de un perdón. El periodo para ejercitar el derecho de despido se inicia a partir del día siguiente en que el trabajador incurrió en el incumplimiento grave.
- d) El acto de despido es un acto formal que debe ser por escrito.

Originalmente el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo de 1970

---

(40) Tesis de Jurisprudencia Núm. 71. Apéndice 1917-1975 del Semanario Judicial de la Federación. Quinta Parte. Cuarta Sala. Pág. 80.

(41) De Buen Lozano, Néstor. Op. Cit. Pág. 541.

disponía "el patrón deberá dar aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión", omitiendo imponer expresamente sanción alguna por la falta de aviso por escrito. La anterior omisión provocó una gran polémica jurisprudencial y doctrinal, la enconada polémica que se suscitó respecto de las consecuencias de la falta de aviso por escrito del despido, provocó que por reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 1980, que iniciaron su vigencia el día 1o. de mayo de ese mismo año, se adicionara el artículo 47 con un último párrafo con el texto siguiente. "la falta de aviso al trabajador o a la Junta - por escrito - por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado".

En realidad, la falta de aviso por escrito convierte el despido en injustificado, porque su justificación o injustificación depende de que los hechos constituyan o no causal de rescisión.

En el aviso por escrito del despido, conforme al artículo 47, debe expresarse "la fecha y causa o causas de la rescisión" la omisión de estos datos, o sea la sola comunicación por escrito del despido sin fecha y sin expresar causa, es equivalente a la falta de aviso con todas sus consecuencias

El patrón debe hacer del conocimiento del trabajador el aviso y en caso de que el trabajador se negara a recibir el aviso de despido, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando la notificación al trabajador como se desprende del artículo 47.

En el retiro justificado por parte del trabajador no se establece este requisito de formalidad de dar el aviso por escrito

En el último párrafo del artículo 47 en cuestión se considera que el tratamiento que la Ley le da a la falta de aviso que tiene que dar el patrón al trabajador es excesivo, lo que se pone de manifiesto al mencionarse en la Ley que si no se da dicho aviso se considerará que el despido es injustificado.

Estoy de acuerdo con la opinión de Mario de la Cueva en cuanto que da el alcance debido al precepto, al mencionar que si el patrón no da el aviso escrito "no podrá alegar en su defensa ninguna causa justificada de rescisión, lo que dará por resultado que una vez comprobado el hecho del despido, debe decretarse la reinstalación o el pago de la indemnización procedente a la elección del trabajador".<sup>(42)</sup>

Si se depositase ante la Junta el aviso, fuera del plazo que la Ley determina, debemos concluir que también estaríamos en un caso de despido injustificado, el último párrafo del artículo 47 de la Ley es inconstitucional, porque viola la garantía de audiencia, pues sin juicio previo se esté condenando al patrón de un despido injustificado, aunado con que el patrón, no podrá argumentar excepción alguna, no restringiéndose su derecho a defenderse sino que lo anula.

### **3.- OBLIGACION DEL PATRON DE ENTREGAR EL AVISO DE RESCISION.**

En el apartado anterior, hemos estudiado que es un derecho del trabajador el recibir el aviso de rescisión por parte del patrón el cual debe contener la fecha y causa o causas que originen la rescisión de la relación laboral existente entre trabajador y patrón.

---

(42)De la Cueva, Mario Op Cit Pág 214

El maestro Trueba Urbina señala que "Esta obligación patronal tiene por objeto configurar con precisión la causal de despido y la fecha en que ésta surte sus efectos, a fin de que el trabajador pueda hacer valer sus derechos frente a la causal o causales de rescisión invocadas". La adición de que se trata (último párrafo del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo), es notoriamente trascendente en relación con los despidos de los trabajadores por que el aviso escrito y la causal o causales que se hagan valer en el mismo, como se ha dicho configuran definitivamente la rescisión; de manera que en tanto no se le comunique al trabajador por escrito, no surte efectos legales y no corre término de prescripción para el ejercicio de las acciones por parte del trabajador; por otro lado el patrón que rescinde al trabajador por las causales invocadas no podrá oponer otras causales distintas a las mencionadas en el aviso de rescisión como excepción.

En caso de que el patrón rescinda al trabajador sin darle ningún tipo de aviso o explicación escrita de las causales que lo motivaron se genera la presunción de que ya no es una rescisión sino un despido injustificado, es entonces cuando el patrón quedará obligado a demostrar que no despidió al trabajador o que éste abandonó la fuente de trabajo sin justificación alguna, pues de lo contrario, se escudaría en el incumplimiento de un precepto imperativo para originar al trabajador una desventaja de tipo procesal en un juicio laboral, de acuerdo con el principio procesal del artículo 775 de la Ley Laboral

Estamos de acuerdo en lo que se refiere a que el patrón dentro del juicio laboral no podrá oponer como excepción otras causales distintas de las que invocó en el aviso de rescisión.

Por lo que respecta al último párrafo del artículo 47 me remito a la crítica hecha con anterioridad, ya que al violar la garantía de audiencia, es por tanto inconstitucional.

Por su parte Baltazar Cavazos al realizar su crítica al último párrafo del artículo 47 considera antijurídico este criterio, es decir la falta de aviso por escrito al trabajador o ante la negativa de este al recibirlo a la Junta de Conciliación y Arbitraje por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado, ya que los despidos siempre serán justificados o injustificados por ser intrínsecamente su propia naturaleza, independientemente del aviso de rescisión

Pensamos que debería adicionarse a éste párrafo la palabra "presuntivamente", es decir que el hecho de no entregar el aviso de rescisión respectivo traiga como consecuencia que el despido sea considerado "presuntivamente" injustificado salvo prueba de lo contrario

Nos adherimos a la postura del autor por los motivos expuestos con anterioridad en virtud de que la justificación o injustificación de un despido se encuentra en los acontecimientos que le dieron origen y no en la falta de un simple aviso administrativo de notificación

La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha ratificado también el criterio de que la falta de aviso de la causa o causas o fecha de la rescisión de contratos no produce la consecuencia de que un despido sea injustificado

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** El concepto de productividad puede ser analizado desde el punto de vista económico, humanístico y técnico, sin embargo para los efectos de este trabajo de investigación, entendemos la productividad.

- a) De la empresa productora o distribuidora de bienes y servicios - como el mejor aprovechamiento de los recursos que tiene a su disposición
- b). Del trabajador - como el mejor aprovechamiento de los recursos puestos a su disposición para el desarrollo de una tarea asignada por el patrón.

**SEGUNDA.-** El concepto genérico de trabajador, entendido como la persona física que presta un trabajo personal subordinado para un patrón, comprende tanto a los obreros, quienes realizan un trabajo material fundamentalmente y a quienes se les paga un salario, que normalmente se liquida por semana, así como a los empleados, quienes desempeñan una labor preponderantemente intelectual y a quienes se les paga un sueldo, que normalmente se liquida por quincena. El concepto genérico de patrón, comprende tanto a las personas físicas, así como a las personas morales, que utilizan los servicios de uno o más trabajadores.

**TERCERA.-** Para lograr el progreso en México, es necesario establecer un compromiso hacia la productividad de sus trabajadores, sindicatos y empresas.

- Cambiando nuestra forma de pensar hacia una cultura de productividad y calidad, por convencimiento propio.
- Realizando el trabajo diario cada vez con más eficiencia
- Capacitando y adiestrando.
- Motivando.
- Otorgando salarios relacionados con la productividad ,

- Incentivando

Utilizando estrategias operativas adecuadas para cada empresa.

- Teniendo apertura hacia la innovación tecnológica, la competencia y la internacionalización, y,

- Exigiendo leyes que promuevan la productividad

**CUARTA.-** El sector patronal ha insistido mucho estos últimos años en que es necesario actualizar la Ley Federal del Trabajo hacia un esquema de mayor flexibilidad y simplificación, para que genere confianza en el inversionista, estabilidad en el trabajador e impulse la productividad

**QUINTA.-** La capacitación y el adiestramiento, la motivación, el salario relacionado con elementos de productividad, los incentivos y una buena estrategia operativa, en cada empresa, son medidas positivas que aplicadas particularmente, pueden dar como resultado un aumento en la productividad de los trabajadores, sin embargo, aplicadas en su conjunto, pueden traer como consecuencia niveles óptimos de productividad de los mismos

**SEXTA.-** Se propone una adición al artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, para establecer la obligación de los trabajadores de participar en la capacitación y el adiestramiento que sus patrones les proporcionen Para este efecto se debe crear la fracción XIV el artículo 134 que enunciará.

"Artículo 134 - Son obligaciones de los trabajadores XIV - Participar en la capacitación y el adiestramiento que sus patrones les proporcionen".

Asimismo, el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo deberá adicionarse para quedar como sigue:

"Artículo 153-A - Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad y, asimismo, tiene la obligación de participar en ésta, conforme a los planes y programas formulados de común

de acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por las Secretarías del Trabajo y Previsión Social"

**SEPTIMA.-** Para que un trabajador se esfuerce en su labor, es necesario que encuentre motivos para hacerlo, por lo que la motivación desempeña un papel muy importante para elevar el nivel de productividad de los trabajadores.

**OCTAVA.-** El sistema de remuneración que considero más adecuado, es el que a un buen salario de base en función del tiempo empleado y la categoría del trabajador, añada un incentivo económico directo relacionado con sus niveles de productividad lo cual, para la empresa significará un aumento en su productividad, calidad y utilidades, así como una disminución en sus costos.

**NOVENA.-** Las cuatro técnicas operativas modernas analizadas en este trabajo que como estrategias para incrementar la productividad pueden aplicar las empresas, son únicamente parámetros que cada empresa deberá de tomar en cuenta para determinar los elementos que cada técnica le puedan favorecer.

**DECIMA.-** Se propone que en las empresas productoras o distribuidoras de bienes o servicios, con el acuerdo de patrones y trabajadores, se constituyan comisiones mixtas de productividad, con la finalidad de elaborar un convenio de productividad que deberá determinar cuáles son los problemas y áreas de oportunidad para mejorar la productividad y calidad, cuáles pueden ser los planes, programas y acciones para ello, cómo medir los avances o resultados de dichos programas y cómo repartir los beneficios de este esfuerzo o resultado de productividad

**DECIMA PRIMERA.-** Las resoluciones de las comisiones mixtas reglamentadas expresamente por la Ley Federal del Trabajo, son obligatorias

y pueden ser ejecutadas por las Juntas de Conciliación y Arbitraje a solicitud de las partes. En cambio las resoluciones de las comisiones mixtas formadas contractualmente, sólo podrán ocuparse de funciones económicas - como la productividad - y sociales y sólo cuando las partes las declaren obligatorias, podrán ser ejecutadas por las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

**DECIMA SEGUNDA.-** Las comisiones mixtas de productividad y las comisiones mixtas en general, carecen en lo absoluto de funciones jurisdiccionales para decidir sobre los conflictos o litigios habidos entre trabajadores y patrones, toda vez que las únicas autoridades jurisdiccionales que pueden dirimir dichos conflictos, son las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Por lo tanto, las evaluaciones de productividad de los trabajadores elaboradas por la comisión mixta de productividad no serán resoluciones jurisdiccionales y tendrán que ser las Juntas de Conciliación y Arbitraje quienes determinarán la justificación del despido de un trabajador por sus bajos niveles de productividad, de acuerdo a la causal que se propone en este trabajo

**DECIMA TERCERA.-** No es necesaria una adición al artículo 123 apartado A Constitucional, para establecer la obligación del trabajador de ser productivo, en virtud de que dicho artículo es un catálogo de derechos mínimos de los trabajadores y no un catálogo de obligaciones de los mismos y tampoco será necesario adicionar la Ley Federal del Trabajo para establecer la obligación del trabajador de ser productivo, en virtud de que del artículo 134 fracción IV la misma se desprende

**DECIMA CUARTA.-** El encabezado del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo deberá decir "Son causas de despido justificado" y el del artículo 51 deberá decir "Son causas de retiro justificado". por ser una terminología más clara y propia del derecho laboral

**DECIMA QUINTA.-** Se propone la adición de una causal específica de despido justificado al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, que será la fracción XV, para que la actualmente regulada, pasará entonces a ser la fracción XVI y que deberá decir: "Artículo 47.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón - léase, causas de despido justificado - XV La baja productividad del trabajador determinada en los últimos treinta días, salvo que concurren circunstancias justificativas y el incumplimiento en materia de capacitación y adiestramiento, cuando dicho incumplimiento repercute en sus niveles de productividad"

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, Amado Apuntes de Psicología Industrial. C P.R M Editorial Diana, S.A., México, D.F. 1972 92 P.
- Ashworth, William. Breve Historia de la Economía Internacional. Fondo de Cultura Económica Edición en Español. Madrid, España 1979 436 P.
- Barra, Ralph. Círculos de Calidad en Operación, Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad. Editorial Mc Graw Hill México, D F 1977. 106 P
- Centro Nacional de Productividad. Salarios e Incentivos México, D F. ,989 117 P
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos Estudios de Algunos de los Problemas que Plantea la Fijación de los Salarios Mínimos en México México, D.F. 1989 117 P
- Comisión Nacional de Productividad Síntesis del Marco Conceptual y Definición de Productividad y Conceptos Genéricos de un Programa Nacional Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D F 1980. 72 P
- Currie Rusell, Mackenzick. Análisis y Medición del Trabajo. Editorial Diana, S A. México, D.F 1979. 188 P.
- Danty Lafrance, Luis Práctica de la Remuneración del Trabajo Ediciones Rialp, S A. Madrid, España 1960. 310 P
- De Buen, Nestor Derecho del Trabajo. Tomo II. Editorial Porrúa, S A México, D.F 1979. 802 P
- De la Cueva, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. Tomo I. Editorial Porrúa, S A. México, D.F 1986 673 P.
- García Valencia, A. Las Motivaciones del Servicio Público en el Trabajo Administrativo. Periódico el Día 28 de Julio de 1965.

- Guzmán Valdivia, Issac. La Sociología de la Empresa. Editorial JUS México, D F 1963 270 P
- Hazlitt, Henry La Economía en una Lección. Editorial Emiprés, S A de C V. México, D.F 1985 221 P
- Hernández Laos, E Evolución de la Productividad de los Factores en México Ediciones Productividad, S A. México, D F 1973. 187 P
- Klein, A. W. La Medición de la Productividad y Comparación entre Empresas. Editorial Arte. Caracas, Venezuela 1970. 402 P.
- Mark, Jerome A. BLS Readers of Productivity Bureau of Labor Statistics U.S A Washington, D C. 1983 94 P
- Marx, Carlos. El Capital. Editorial Porrúa, S A. México, D F. 1992. 384 P
- México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Editorial Mc. Graw Hill. México, D F. 1992 384 P
- Morfin Hierro, Jorge. Apuntes de Administración de Personal Edición Privada México, D F. 1966 103 P
- Moxher, F y Cimmino, S Ciencia de la Administración Ediciones Rialph, S.A Madrid, España 1961 602 P.
- Muñoz Ramón, Roberto. Derecho del Trabajo. Tomo II. Editorial Porrúa, S A México, D F. 1983. 450 P
- Novelo, Edmundo Ensayos y Escritos. Editorial Diana, S.A México, D F. 1985 96 P.
- Nuttin, J, Marzi, A. y otros. La Motivación Editorial Proteo Buenos Aires, Argentina 1965. 410 P.
- Odiorne, George S Administración por Objetivos.- Un Nuevo Sistema para la Dirección". Editorial Limusa, S.A. México, D.F 1974. 210 P
- Pozo Pino, Jaime Diferentes Enfoques de la Productividad Editorial Futuro Latinoamericano, S A. México, D F. 1985 192 P

- Reddin, W. J. Efectividad Gerencial. Editorial Diana, S.A México, D.F 1978 45 P.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa de Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa Dirección General de Capacitación y Productividad México, D F. 1984. 42 P.
- Smith, Adam. La Riqueza de las Naciones. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D F. 1985 302 P.
- Straus y Sayles. Personal. Los Problemas Humanos de la Dirección. Editorial Herrero, S.A. México, D F. 1964. 248 P
- Trueba Urbina, Alberto El Nuevo Derecho del Trabajo. Editorial Porrúa, S.A México, D F 1985 504 P.
- Viteles, M. S Motivación and Moral in Industry. W. Norton and Co New York, N Y U.S.A 1973 210 P.
- Wurtzel, Herbert. La Motivación en el Trabajo. EMAN. México, D F 1970. 176 P.

### **OTRAS FUENTES**

- Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad Publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social 89 pp
- Banco de México. Periódico Excélsior. 30 de Diciembre de 1992
- Diario Oficial de la Federación. 31 de Mayo de 1989
- Diario Oficial de la Federación 19 de Febrero de 1991.
- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.
- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994. Publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, D F. 91 pp.
- Tesis de Jurisprudencia Núm. 71, Apéndice 1917-1975 del Semanario Judicial de la Federación, Quinta Parte, Cuarta Sala, 80 P