

345
2es



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE DERECHO
SEMINARIO DE DERECHO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN DERECHO
P R E S E N T A :
MORALES NUÑEZ RUTH



MEXICO, CIUDAD UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE, 1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

0277169



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.

**A DIOS, POR DARME
LA BENDICION DE VIVIR.**

**A MI PADRE,
RUBEN D. MORALES,
POR SER MI MEJOR AMIGO
Y MAESTRO.**

**A MI MADRE,
MARCELA NUÑEZ,
POR SU ENORME CARIÑO.**

**A MIS HERMANOS,
RUBEN, RUBI, RAQUEL Y MIRNA,
POR SABER QUE SIEMPRE CONTARE
CON ELLOS.**

**A JORGE, MI AYUDA IDONEA,
POR SU GRAN APOYO E INMENSO AMOR.**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MÉXICO,
POR SER LA MAXIMA CASA DE
ESTUDIOS CON LA QUE
CONTAMOS LOS MEXICANOS.**

**A LA FACULTAD DE DERECHO
Y A SUS MAESTROS,
POR LO MUCHO QUE ME
ENSEÑARON.**

INDICE

	Pág
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES (GENERALIDADES).	
1.1 Conceptos de Productividad.	4
1.2 Tipos de Productividad.	10
1.2.1 Productividad del Capital.	10
1.2.2 Productividad del Trabajo.	11
1.2.3 Productividad Total de los Factores.	11
1.3 Productividad para Progresar.	18
1.4 Sistema de Productividad.	20
CAPITULO II	
ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD.	
2.1 Declaración de los Derechos Sociales de 1917.	26
2.2 Ley Federal del Trabajo de 1931 y su evolución hasta 1970.	26
2.3 Desarrollo desde 1970 hasta nuestros días.	28
CAPITULO III	
DOCUMENTOS JURIDICOS QUE HABLAN DE PRODUCTIVIDAD.	
3.1 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.	50
3.2 Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento 1990-1994.	54
3.3 Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad.	64
3.4 Tratado de Libre Comercio de América del Norte.	71

CAPITULO IV

MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

4.1 Capacitación y Adiestramiento	77
4.2 Motivación.	97
4.3 Salario.	103
4.4 Incentivos.	116
4.5 Flexibilidad.	130
4.6 Estrategias Operativas para el Incremento de la Productividad.	138
4.6.1 Desarrollo Organizacional.	139
4.6.2 Efectividad Gerencial.	146
4.6.3 Círculos de Control de Calidad.	150
4.6.4 Dirección por Objetivos y Resultados para la Productividad.	153
4.7 Comisión Mixta de Productividad.	155
4.8 Contrato Colectivo de Trabajo.	163
4.9 Convenio para Elevar la Productividad.	165
CONCLUSIONES	168
BIBLIOGRAFIA	177
LEGISLACION	178
HEMEROGRAFIA	179

INTRODUCCION

La llamada cultura de la productividad y calidad de México aún está en fase de desarrollo. Se va ampliando con el esfuerzo de trabajadores, empresarios y Gobierno en conjunto. Las tecnologías avanzadas de calidad total (por ejemplo: planeación estratégica, círculos de calidad, cero defectos, control estadístico de procesos, etcétera) no necesariamente llevarán al alcance de altos niveles de calidad y productividad.

Existen empresas que aplican conceptos tradicionales y mantienen a la vez altos niveles de calidad. También existen empresas que han intentado elevar su calidad y productividad aplicando los modernos esquemas y no lo han logrado.

Es por ello que nos hemos interesado en el estudio de los diversos métodos que pueden servir para incrementar la productividad de los trabajadores. Con el objetivo no solo de que las empresas tengan conocimiento de ello, sin también, que consideren sus alcances y limitaciones y basándose en ello, puedan implantar aquellos métodos que mejor les parezcan o que, de acuerdo a sus posibilidades y necesidades, puedan ser capaces de desarrollar.

De esta manera, hemos iniciado un breve análisis de lo que es la productividad, quizá invadiendo el terreno de la economía, debido a que consideramos que todo abogado que pretenda asesorar una empresa en cuanto al tema aquí estudiado, deberá tener conocimientos técnicos de lo que pretende alcanzar.

Consideramos de vital importancia analizar la productividad en los diversos 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.

Los diversos métodos propuestos en el presente trabajo, deberán ser estudiados por patrones y trabajadores en conjunto, llegando a un acuerdo sobre las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, así como el establecimiento de los de más viable aplicación en la empresa de que se trate.

El empresario tiene la obligación y responsabilidad de buscar los elementos necesarios para alcanzar los niveles de productividad mayormente posibles, sin embargo, la responsabilidad del trabajador también es alta. Su predisposición a aprender más, a evitar faltas y retardos innecesarios y a trabajar en equipo, será vital para la nueva cultura de productividad y calidad que se está gestando.

Con este propósito el gobierno mexicano mantiene firme su cooperación, con políticas macroeconómicas sanas, con el apoyo a la capacitación de estímulos que premien la calidad y la productividad, y con una política comercial que en el mercado de la revolución microeconómica, permita a los cada vez mejores productos mexicanos competir sin restricciones y en igualdad de circunstancias, lo mismo en los mercados nacionales que en los internacionales.

Lo anterior conducirá a mayores oportunidades de empleo para los trabajadores y un óptimo nivel de productividad en las empresas, resultados que finalmente buscamos obtener con la presentación de este trabajo de investigación.

CAPITULO I

PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES (GENERALIDADES)

1.1 CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD

El concepto que nos ocupa expresa la relación que se da en el proceso de elaboración de una empresa, entre los productos obtenidos y los recursos invertidos para este fin, resultando de esa manera la fórmula siguiente: $\text{productividad} = \frac{\text{productos obtenidos}}{\text{entre recursos invertidos}}$.

Ahora bien, el concepto puede ser analizado desde diferentes puntos de vista, así tenemos el 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 la productividad 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.

Así tenemos, en **sentido técnico**, las siguientes definiciones:

1. - "El concepto de productividad esta asociado con la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla"¹

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

3.- "La productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos"³

Por otro lado tenemos las definiciones en **sentido económico**:

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

¹ HERNANDEZ Laos, E. Evolución de la Productividad de los Factores en México. Ediciones Productividad, México 1973, Pág. 17.

² STAN. Oakley ABC of Work Study. Pitman Publishing, U S A. 1973. Pág. 10.

³ CURRIE Rusell, Mackenzick. Análisis y Medición del Trabajo, Editorial Diana, México 1979 Pág. 11

trata de producir mas, sino de trabajar mejor. Los beneficios deben ser distribuidos entre utilidad razonable, salarios, impuestos y precios de consumidor final.”⁴

2.- “Productividad es el incremento simultáneo de producción y rendimientos 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”⁵

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.”⁶

Finalmente, tenemos las 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

⁴ COMISION 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 Pág. 20.

⁵ ING. CABALLERO Nichardo, Fernando. de la Industria México Azucarera.

⁶ SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Programa de Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Capacitación y Productividad, México 1984 Pág. 31

la calificación del hombre en cuyas manos, en cuyo talento, en cuya decisión recae precisamente la responsabilidad del manejo de los recursos técnicos, financieros, naturales y de todo orden.”⁷

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)”⁸.

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 última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre”⁹.

Considerando lo anterior, podemos establecer que, la definición de productividad estará determinada por la persona que esté hablando, es decir, cada profesionalista definirá, desde su punto de vista, el concepto analizado, 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 un factor total de productividad que implique a todas las salidas divididas entre todas las entradas; para un comunicólogo: es una mejor y más rápida comunicación; un ingeniero industrial dirá:

⁷ MARK, Jerome A. BLS Readers of Productivity. Bureau of Labor Statistics, U.S.A. 1983. Pág. 57

⁸ KLEIN, A W. La medición de la Productividad y Comparación entre Empresas. Editorial Arte, Venezuela 1970. Pág. 102.

⁹ NOVELO, Edmundo. Ensayos y Escritos. Editorial Diana, México. 1985. Pág. 17

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 de realizar en una empresa productora de bienes y 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.

Antes de continuar adelante, cabe aclarar, que al utilizar el concepto de trabajador, se estará hablando tanto de los obreros, quienes realizan un trabajo material fundamentalmente, como de los empleados, quienes desempeñan una labor preponderantemente intelectual y de naturaleza administrativa en la empresa.

Asimismo, al momento de referimos a “empresa” no hablamos solamente de personas morales o colectivas. Tal y como lo expresa Barrera Graff, la empresa es “esa actividad sobre bienes, derechos, relaciones jurídicas y económicas, la cooperación de personas auxiliares y dependientes del titular, todo ello con una finalidad lucrativa,

distinta a la empresa pública de concurrencia y para el mercado”¹⁰, en otras palabras, la empresa es el conjunto de personas y cosas organizadas por el titular con el fin de realizar una actividad onerosa, generalmente lucrativa de producción o distribución de bienes o servicios destinados al mercado.

Al respecto la Ley de nuestra materia define a la empresa como: “... la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios... (artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo)”.

La empresa se compone por diversos elementos interrelacionados o interdependientes que están representados por recursos humanos (empresario y personal), recursos financieros (capitales) y materiales (hacienda). Para efectos de nuestro tema, esbozaremos solo lo relacionado con el primero de ellos.

Para Barrera Graff el elemento esencial y más importante de la empresa, es el empresario, que es la **persona** que **organiza** la empresa, es el **representante jurídico** y **titular** de la misma, es quien a nombre propio realiza una actividad tendiente a la producción y generalmente, obtención de utilidades.

Al lado del empresario existe el personal de la empresa, es decir, el conjunto de personas que **colaboran** con el titular, tanto en la organización como en las actividades

¹⁰ Cfr. BARRERA Graff, Jorge. Instituciones de Derecho Mercantil. Ed. Porrúa. México, 1996. Págs. 81 y 95.

de producción que son propias de la empresa y que están **subordinadas** a él, los cuales se pueden denominar auxiliares del empresario y se caracterizan por su **dependencia** de él.

Con base en lo anterior, puntualizaremos que, para efectos del trabajo que nos ocupa, hablaremos indistintamente de patrón (como persona física) y empresa, entendidos ambos como: "... la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores (artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo)".

1.2 TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Para hacer entendible el concepto de productividad, se puede manejar el mismo en tres formas: productividad del capital, productividad del trabajo y productividad total de los factores.¹¹

1.2.1 PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL.- Básicamente es cuantitativa, está determinada por los factores de productividad que se relacionan con la empresa, así como con 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

¹¹ JACKSON Grayson, Jr., An Expanded Concept of Productivity and His Implications for Economic Policy Makers, U S A Pág. 85.

tasas de rendimiento, mide el trabajo humano de la misma forma que el trabajo de la máquina.

1.2.2 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.

1.2.3 PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES.- Es igual a la productividad del trabajo (también llamada de mano de obra) más la productividad del capital, multiplicadas ambas por un coeficiente técnico que representa la participación de cada factor en el producto total.

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 el modo de incrementarla.

En cuanto a lo primero, la forma de medición de la productividad es relativamente sencilla: sólo se necesita disponer de series de tiempo sobre el producto total medido lo mismo en unidades físicas que en valor deflactado con el índice nacional de precios al consumidor a un año base, y horas hombre trabajadas. Pero, no se debe perder de vista que la fórmula será incorrecta si no toma en cuenta que la productividad no se puede considerar aislada de la calidad. La primera es cuantitativa y la segunda cualitativa. Esto quiere decir, para que el aumento en la productividad se pueda traducir en beneficios reales para los trabajadores, los patrones y los consumidores, debe darse en un contexto de estabilidad o de reducción de desperdicios, defectos o retrabajos.

Entonces, hablar de productividad es: relacionar los recursos que se emplean, y los resultados que se logran mediante el empleo de dichos recursos, y así, se puede incrementar la productividad:

- Al aumentar los resultados logrados con los mismos recursos empleados.
- Al disminuir los recursos empleados manteniendo un mismo nivel de resultados.
- Al modificar resultados y recursos de tal forma que se incremente su cociente.

En cualesquiera de estas tres acepciones, aumentar la productividad implica hacer más y mejor las cosas, y utilizar más racionalmente los recursos disponibles.

Los logros de productividad se alcanzan a través de diferentes factores tales como capital, maquinaria, organización, trabajadores, etc., y pretender que se aumente sólo a través de un factor conduciría a beneficios efímeros; 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.

Cabe añadir que, el concepto de Productividad Total de Factores, definido como la relación entre el producto real y la utilización real de factores o insumos, fue introducido en la literatura económica por J. Tinbergen al inicio de la década de los cuarenta. De manera independiente, este concepto fue desarrollado por J. Stigler, y posteriormente utilizado y reformulado en los años cincuenta y los sesenta por diversos autores, entre los que destacan J. W. Kendrick, R. Solow, y E. F. Denison. Más recientemente, resaltan las contribuciones de H. Lydall, W.E. Diewert, L. R. Chistensen y D. Jorgenson.

El objeto de este trabajo no es realizar un estudio exhaustivo de las distintas aportaciones, sin embargo, resulta de utilidad revisar, de manera breve, las principales diferencias en los enfoques de Solow, Kendrick y Diewert para la medición de la productividad total de los factores por ser los más utilizados.

a) **El Método Solow.** R. M. Solow analiza los cambios en la Productividad Total de los Factores de la economía estadounidense de 1909 a 1949, a través de una función de producción agregada. Al identificar los cambios en la Productividad Total de los Factores con los desplazamientos de tal función, este autor adopta la existencia de los siguientes supuestos:

- Rendimientos constantes a escala en el ámbito agregado de toda la economía.
- El cambio tecnológico es neutral, es decir, no cambian las productividades marginales de los factores al desplazarse la función de producción en el tiempo.
- Competencia perfecta en toda la economía, de manera que los factores productivos se pagan de acuerdo con su productividad marginal. Ello hace que la elasticidad del producto con respecto a los factores sea igual a la participación de los factores en el riesgo.

Dados los supuestos, el “cambio tecnológico” representa la parte del crecimiento del producto que no es “explicable” por el incremento de los insumos. En este contexto, la tasa de cambio tecnológico es igual a la de crecimiento del producto menos la tasa de crecimiento de los insumos primarios (capital y trabajo), ponderados por su participación en el producto, la cual varía en el tiempo.

b) **El Método de Kendrick** Tomando como punto de partida una función de producción del tipo $Q = f(X_1, \dots, X_n)$ donde Q es igual a valor agregado y (X_1, \dots, X_n) es igual a factores “tangibles” que se utilizan en la producción, Kendrick construye un índice de la Productividad Total de los Factores con el cual cuantifica la productividad de la industria manufacturera de Estados Unidos durante 1889-1956.

Para Kendrick la Productividad Total de los Factores es una relación entre el producto real y los insumos. En su formulación se asumen los siguientes supuestos:

- Competencia Perfecta, tanto en el mercado de productos como de factores, lo que le permite suponer que éstos se retribuyen según su productividad marginal.
- Progreso tecnológico neutral.
- Rendimientos constantes a escala.

A diferencia de Solow, Kendrick fundamenta su índice no sólo en la teoría neoclásica de la producción, sino también en algunos supuestos de la teoría de la distribución, por ello supone además una función de producción homogénea y, por tanto, que se cumplen las condiciones de Euler. Su punto de partida es una combinación de factores y estructura tecnológica de un año base, reflejada en los precios relativos de los productos y factores. De esta manera, al mantener constantes los precios relativos de productos y factores en los periodos subsecuentes, las modificaciones en la Productividad Total de los Factores reflejan el cambio técnico. En este enfoque, la Productividad Total de los Factores puede interpretarse como la comparación del

producto real en el periodo II con el producto que hubiesen generado los factores utilizados en el periodo II si la eficiencia productiva del periodo I hubiese permanecido constante.

El índice de la Productividad Total de los Factores de Kendrick expresa una relación entre el crecimiento del producto y los insumos. Al mantener constante en el tiempo la estructura productiva del periodo base, tanto el crecimiento del producto como el de los insumos se expresa en términos del año base. Dados los supuestos, las ponderaciones de la tasa de crecimiento de los insumos con respecto al año base son iguales a las participaciones de cada factor en el producto. A diferencia de Solow, Kendrick mantiene fijas las ponderaciones del año base.

El índice de Kendrick para medir la Productividad Total de los Factores se expresa de la siguiente manera:

$$PTF = \frac{Q_t/Q_0}{\alpha_0 (L_t/L_0) + \beta_0 (K_t/K_0)}$$

en donde:

Q_0 = Producto en el año base.

Q_t = Producto en el año t.

L_0 = Número de trabajadores u horas trabajadas en el año base.

L_t = Número de trabajadores u horas trabajadas en el año t.

K_0 = Acervos de capital en el año base.

K_t = Acervos de capital en el año t.

α_0 = Participación de las remuneraciones en el producto del año base.

β_0 = Participación de las ganancias en el producto del año base.

c) **El Método de Diewert.** Diewert constituye un índice de la Productividad Total de los Factores con los supuestos tradicionales de la teoría de la producción: competencia perfecta y cambio tecnológico neutral. La Productividad Total de los Factores o cambio técnico representa los desplazamiento de la función de producción y se interpreta también, como parte del crecimiento del producto no explicada por el aumento de los insumos. El índice que propone es el siguiente:

$$A_t/A_{t-1} = (\ln Y_t - \ln Y_{t-1}) - \sum \{ 1/2 \{ S_{it} + S_{it-1} \} (\ln X_{it} - \ln X_{it-1}) \}$$

En donde:

A_t = Cambio técnico en el año t.

A_{t-1} = Cambio técnico en el año previo.

$\ln Y_t$ = Logaritmo del producto en el año t.

$\ln Y_{t-1}$ = Logaritmo del producto en el año previo.

S_{it} = Participación del costo del insumo i en el producto en el año t .

S_{it-1} = Participación del costo del insumo i en el año previo.

$\ln X_{it}$ = Logaritmo del insumo i en el año t .

$\ln X_{it-1}$ = Logaritmo del insumo en el año previo.

Diewer llama a la expresión anterior Índice superlativo del cambio técnico. Este tipo de índices tienen la ventaja, argumenta el autor, de que son congruentes con una función de producción flexible.

1.3 PRODUCTIVIDAD PARA PROGRESAR

Los países desarrollados son muy productivos, esto es, sus empresas obtienen 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 consuman más recursos que los resultados que logran, generando de hecho pobreza en lugar de riqueza.

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

- Buscando realizar el trabajo diario cada vez con mas 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 de 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 quedar claro que para lograrlo, implícito está el trabajar con calidad, es decir, no trabajar mas, 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 ha puesto a las empresas mexicanas bajo presiones competitivas, pero también les ha dado la oportunidad de aprovechar no solo 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 aquella que compromete a las partes en la realización de un esfuerzo basándose en la concertación, que si bien presenta dificultades, también indica un porvenir alentador.

1.4 SISTEMA 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 o distribuidora de bienes o 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.

Es necesario dejar en claro que, cualquier proceso de capacitación con el fin de lograr mayor productividad, debe garantizar los siguientes aspectos:

- Una capacitación integral que contemple los aspectos circundados a la realización de trabajo y que permita al trabajador lograr mejores condiciones para el desarrollo profesional y personal.

- Una capacitación flexible y adaptable modificando los métodos de capacitación y permitiendo la sustitución de conocimientos para hacer frente a los cambios tecnológicos.

- Lograr identificar necesidades de capacitación derivadas de la introducción de cambios tecnológicos, nuevos equipos y métodos de trabajo.
- Un proceso participativo de detección de necesidades de capacitación que permita identificar, clasificar y jerarquizar las necesidades para establecer un programa de cursos.

El sistema propuesto conlleva un proceso dividido en las siguiente etapas:

1.- Diagnóstico.

Esta etapa es 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.
- **Dirección.** El sistema debe estar perfectamente definido y orientado en base a los parámetros determinados en la etapa de diagnóstico.
- **Selección, orientación y capacitación.** De 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 del proceso de productividad implantado, 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.

Algunos puntos importantes que debe tomar en cuenta un sistema de información, para la evaluación del sistema de productividad, son:

- La participación y la actitud de los trabajadores y el sindicato.
- La reducción de las tasas de tiempo improductivo imputable al trabajador.
- La participación de los trabajadores en los grupos de solución participativa de los problemas.
- El desarrollo de las habilidades 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 que 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 objeto de tener una medida de los avances de la productividad.

Total: La evaluación debe cubrir todas las operaciones, sin limitarse a una o 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 redundaran 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.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD

2.1 DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS SOCIALES DE 1917

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos del 5 de febrero de 1917, consagra en su artículo 123 Apartado “A”, fracción XXXI b) numeral 3 párrafo segundo, la competencia de las autoridades federales con auxilio de las estatales, en la aplicación de las disposiciones de trabajo relativas a: “... las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores...”

2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1931 Y SU EVOLUCIÓN HASTA 1970

El artículo 218 de la Ley Federal 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 presto a abusos por parte de los patrones, porque permitía que durante el periodo de aprendizaje se pagara un salario muy bajo. Esta posibilidad origino que en muchos casos se explotara al trabajador pagándole salarios bajos, sin que estuviera aprendiendo arte u oficio alguno sino desempeñando un trabajo que no requería mayor preparación.¹²

¹² Cfr. DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. Tomo II. Ed. Porrúa México. Pág. 81

En 1939 la Ley Federal de Educación en su artículo 45 fracción VI estableció “el contenido de la educación se definirá en los planes y programas, los cuales se formularán con miras a que el educando se capacite para el trabajo socialmente útil”

El mismo año, la Organización Internacional del Trabajo emitió la recomendación número 57 cuyo artículo tercero dice: “Dentro del programa de la enseñanza obligatoria, que debe estar consagrado enteramente a la formación general, todos los niños deberían recibir una preparación que desarrolle en ellos la noción, el gusto y la estima por el trabajo manual, elementos que son indispensables para esta formación general y que pueden facilitar la orientación profesional ulterior”, proporcionando una breve definición de lo que debe entenderse como “formación profesional, designando todos los medios de formación que permitan adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya se proporcione esta formación en la escuela o en el lugar de trabajo”.

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

La Ley del 3 de enero de 1963 (Diario Oficial del 1º de febrero), incorpora a la ley de ingresos de la Federación para 1964, el establecimiento del 1% con destino a la enseñanza media, superior y universitaria y a la Capacitación técnica y Profesional.

El 26 de noviembre del mismo año se establece el Consejo Nacional de Fomento de los Recursos humanos para la Industria. Es en este decreto en el que se proclama la necesidad de corregir la desproporción entre el desarrollo industrial del país y el insuficiente número de trabajadores capacitados.

En 1965 esta institución se convirtió en el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y su derivado, el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO). En 1982 estas dos últimas instituciones se integraron en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En 1968 la Comisión Redactora del Proyecto de Nueva Ley del Trabajo acordó la iniciativa enviada por el Presidente de la República al Congreso de la Unión, un año más tarde, en 1969 se aprobó la nueva Ley Federal del Trabajo.

2.3 DESARROLLO DESDE 1970 HASTA NUESTROS DIAS

La Ley Federal del Trabajo de 1970 suprimió el contrato de aprendizaje y 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 permanente o periódicamente cursos o enseñanza 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 la aplicación.

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

En 1977, el Presidente José López Portillo, remitió al Congreso de la Unión una iniciativa de reformas a la Constitución. Efectuando el trámite para la reforma constitucional, el artículo 123, quedó adicionado en materia de capacitación y adiestramiento con el texto siguiente: “XXXI. 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”. Elevando así, a rango constitucional el derecho a la capacitación, que incluye la obligatoriedad de establecer las comisiones mixtas de capacitación y

adiestramiento. Estas operan dentro de las empresas y tienen por objeto concertar los intereses de trabajadores y patrones.¹³

Un año después, el 28 de abril de 1979 se efectúan modificaciones a la Ley Federal del Trabajo entrando en vigor el 1º de mayo del año mencionado, destacando, para nuestro interés, la fusión de los servicios sociales de Capacitación y Adiestramiento con el del empleo, creándose con 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.

El mismo año y, como consecuencia de las mencionadas reformas, se da origen a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 5 de junio del mismo año, bajo el gobierno del Presidente José López Portillo, se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, el cual constaba de once artículos contenidos en seis capítulos, a saber:

- CAPITULO I. DE LA COMPETENCIA.
- CAPITULO II. DE LOS ORGANOS DE LA UNIDAD.

¹³ CALDERON Arroyo, José. “Capacitación y empleo en México”, en Manuel Cabazos, et.al., La Economía Mexicana: Evolución y Perspectivas, Diana/IEPES, México. pp 154-155.

- CAPITULO III. DE LOS ORGANOS ASESORRES Y AUXILIARES DE LA UNIDAD.
- CAPITULO IV. DE LAS ATRIBUCIONES.
- CAPITULO V. DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS Y DE SERVICIOS AL PUBLICO.
- CAPITULO VI. DE LAS SUPLENCIAS.

Mediante reformas efectuadas en 1983, desaparece la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, teniendo como principales características de estas reformas:

- La función que realiza la autoridad laboral en materia de empleo, capacitación y adiestramiento no desaparece, sino que en lugar de que la realice la Unidad Coordinadora, las efectuará directamente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de las correspondientes Direcciones Generales.
- La reforma tiene por objeto evitar duplicidades, o sea, que las actividades que se realizan por unidades administrativas de la Secretaría se efectúen además por la Unidad Coordinadora, en su carácter de órgano desconcentrado de la misma. La modificación racionaliza recursos, precisa mejor las responsabilidades y enmarca el empleo, capacitación y adiestramiento dentro de la actividad y responsabilidad de los funcionarios y unidades administrativas de la Secretaría. De esta forma, las políticas de

empleo y capacitación se vinculan y coordinan con las demás del sector laboral, principalmente con productividad, entendida ésta no como trabajar más sino en el sentido de trabajar mejor. La relación entre estos tres es obvia: la capacitación aumenta la productividad y la productividad estimula el empleo, al reducir ineficiencia y ociosidad de recursos.

- Con base en lo anterior, quedaron modificados los artículos 153-K, 153-P, 153-Q, 153-T, 153-U, 153-V, 538, 539-A, 539-B, 539-C, 539-D y 539-E de la Ley Federal del Trabajo.

En 1988 se creó, como órgano asesor del Ejecutivo Federal, la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad, integrada por los titulares del Trabajo y Previsión Social, Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio, Agricultura y Recursos Hidráulicos, Comunicaciones y Transportes, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Educación Pública, Reforma Agraria, Turismo y Pesca, y cuya función específica fue proponer al Ejecutivo Federal:

- A) Lineamientos de política en torno al empleo y la productividad;
- B) Normas que apoyen el crecimiento generador de ocupación productiva;
- C) Mecanismos de congruencia entre la política económica, el empleo y la productividad;

- D) Sistemas de promoción de unidades productivas generadoras de empleos con orientación hacia la productividad, y
- E) Otras medidas compatibles con el ámbito de competencia de la Comisión.

Por otra parte, Nacional Financiera estableció desde hace mucho años un Programa de Apoyo a la Productividad Industrial, que ha logrado avances importantes en materia de eficiencia operativa de muchas empresas de tamaño mediano, particularmente a través de la capacitación de sus empresarios.

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

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

En este contexto, se creó en 1988 la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), con la encomienda de "Generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnología y experiencias acordes con nuestro medio en materia de calidad,

productividad y calidad de vida en el trabajo, y con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y contribuir al desarrollo nacional”¹⁴ Un año después de la creación de FUNDAMECA, se instauró el Premio Nacional de Calidad, el cual fue encargado a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). El premio, que se otorga anualmente a las empresas e instituciones mexicanas con mayor vocación en materia de calidad total, demuestra la alta prioridad que el Gobierno Federal otorga a la modernización de la organización del trabajo y a la adopción de métodos que conduzcan a elevar la productividad y la calidad. Es por ello que en el texto de promulgación del Premio se lee:

“Que para el desarrollo del país es indispensable la creación y consolidación de una cultura de calidad total (...), que implica el fomento y consolidación de ciertos valores (...), la precisión, el mejoramiento continuo, la crítica basada en la información, y en general la búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor (...). Que la adecuada satisfacción de las necesidades de consumidores y usuarios es el criterio esencial para evaluar la calidad de los bienes y servicios (...). Y que la calidad establece un clima que favorece la inversión, el uso más eficiente de los recursos y el instrumento de las exportaciones”¹⁵

¹⁴ FUNDAMECA. México: Fundameca, A.C. 1988 (folleto de presentación)

¹⁵ Diario Oficial de la Federación, México, jueves 30 de noviembre de 1985, p 5, citado por José de la Cerda Gastelum, Breve panorama crítico de la productividad y la calidad en México. Management Today en español, octubre de 1990, pp. 10 y 11

Colateralmente a estos esfuerzos, en 1984 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dio a conocer el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, como un primer esfuerzo por impulsar, mediante la planeación, la concientización y el esfuerzo conjunto de las partes involucradas, la capacitación, la productividad y la calidad. Este fue el antecedente directo del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, cuyo diagnóstico hace ver:

- a) El nivel absoluto de la productividad en México es bajo;

- b) Que su tasa de crecimiento fue inferior a la de sus principales socios comerciales durante los ochenta, por lo que se ha ensanchado el diferencial absoluto de la productividad del país frente a aquellos;

- c) Que el crecimiento de la productividad de México responde más a la inyección de capital (recurso escaso en la economía) que al de la mano de obra; y

- d) Que para estimular la productividad se hace necesario, lo mismo buscar el desarrollo tecnológico del país en un marco de competencia, que la mayor educación y capacitación de la mano de obra.

Para superar estas deficiencias y lograr los propósitos señalados, el Programa propuso la implantación de un movimiento o mística nacional de calidad. Esta fue la

primera vez que a nivel de las altas esferas de la administración pública se hizo un llamado a la conciencia nacional, y no solo a los sectores productivos, sobre la importancia de la productividad y la calidad. Esto no hubiera sido posible, ni necesario, en el marco de la economía cerrada en que vivió el país hasta 1984, cubierto por el amplio manto de la política de sustitución de importaciones.

Con base a estos principios, el 25 de mayo de 1992 los sectores obrero, empresarial y campesino, así como el Gobierno de la República, firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), cuyas seis líneas directrices son:

- a) La modernización de las estructuras organizativas frente a un proceso de globalización e integración de bloques;
- b) La superación y desarrollo de la administración, con el fin de adecuarla a un contexto internacional sumamente competitivo;
- c) El mayor énfasis en los recursos humanos, materializado en un proceso permanente de capacitación;
- d) El fortalecimiento de las relaciones laborales, es decir, del entendimiento entre la base y la gerencia, con el fin de impulsar la productividad y la calidad;

e) La modernización y mejoramiento tecnológicos, así como la investigación y el desarrollo, que han sido hasta ahora puntales de la superioridad industrial y productiva de nuestros principales socios comerciales, y

f) La existencia de un entorno macroeconómico y social propicio para la elevación de la productividad y la calidad.¹⁶

El documento llega finalmente a los siguientes acuerdos:

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

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

¹⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, México, mayo de 1992, pp. 69-82, citado por la Lic. Norma Samaniego de Villareal en el seminario "Las relaciones de trabajo y la competitividad en la reforma macroeconómica", COPARMEX, México. El Financiero, 7 de mayo de 1993.

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

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

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

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

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

Finalmente, y gracias al buen entendimiento de las partes firmantes, se hace posible llegar a la instrumentación, al nivel de empresa, del ANEPC. Esa es la fase en que nos encontramos ahora, la cual empezó a concretarse el 13 de agosto de 1993, cuando el entonces Presidente de la República manifestó, en su discurso de conclusión de los “Acuerdos Paralelos” al Tratado de Libre Comercio, que había instruido al Secretario del Trabajo para que “promueva, ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, una resolución que establezca que los salarios mínimos crecerán de manera directamente proporcional al crecimiento de la productividad promedio de la economía”.¹⁷

Lo anterior se materializó en la ratificación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE).

A pesar de que los indicadores de la productividad coinciden en apuntar un crecimiento sostenido de esta variable durante el período 1983-1992, el repunte reciente debe tomarse con cautela, ya que puede ser resultado de los ajustes estructurales de la segunda mitad de la década pasada, pero no necesariamente significa que sea esta una tendencia sostenida. Dicho incremento podría perder impulso de no ser retroalimentado

¹⁷ SALINAS De Gortari, Carlos. Concluyen las negociaciones de los Acuerdos Paralelos del TLC, El Mercado de Valores, No. 15, sept. de 1993, p.5.

con las mejoras cualitativas continuas en los sistemas productivos. A través de la intensificación de los procesos de modernización tecnológica, de superación de la calidad y motivación de la mano de obra y de la modernización en los sistemas de administración y organización de las empresas.

En 1992 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social financió la elaboración del estudio Evolución de la Productividad Total de los Factores en la Economía Mexicana (1970-1989), que fue publicado en junio de 1993 por la Subsecretaría "B", el cual analiza el comportamiento de la Productividad Total de los Factores en la economía mexicana durante los últimos 20 años.

Entre enero y agosto de 1995, a través del Programa de Calidad Integral y Modernización, se capacitó a 227 924 trabajadores de mas de 52 700 empresas micro, pequeña y medianas - dicha cifra representa un avance de 65.1 por ciento de la meta programada de 350 mil trabajadores a capacitar en 1995.

Para lograr el cumplimiento de los compromisos que en materia de capacitación para trabajadores en activo, se establecieron en el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (AUSEE), además de ampliar la meta de 150 mil trabajadores a capacitar en 1994, a 350 mil en 1995, el programa CIMO ha orientado sus actividades hacia los aspectos siguientes:

- a) Contribuir a la protección del empleo;
- b) Impulsar la creación de empresas integradores; y
- b) Apoyar a las exportadoras.

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

Dentro de las actividades actuales y futuras de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de conocimiento y promoción de la productividad y la calidad se cuentan:

- Medición mensual de la productividad de la mano de obra en la industria manufacturera, a partir de la información estadística que produce el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- La concertación de acciones entre las partes través de los grupos de trabajo del ANEPC, que operan en el seno de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del PECE y que dan lugar a programas específicos de productividad. Hasta el momento se han

firmado cerca de 25 acuerdos sectoriales, que involucran a 35 sectores de actividad, a casi 100 mil empresas y a cerca de cinco millones de trabajadores.

- La discusión directa con los sectores productivos sobre estos temas y la asesoría a los mismos en caso de solicitarla.

- El apoyo a la educación y la capacitación de la mano de obra, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP), lo que ha permitido desarrollar programas como el de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO), y el de Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados (PROBECAT) - que de 500 mil becas programadas para 1994, se amplió a 700 mil en 1995 -, además por supuesto del reforzamiento del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

- Medición mensual de la productividad de la mano de obra en la industria manufacturera, a partir de la información estadística que produce el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

- Elaboración de estudios comparativos sobre niveles absolutos de productividad en los países de América del Norte.

- Actualización del estudio Evolución de la Productividad Total de los Factores en la Economía Mexicana (1970-1989).

- Determinación de métodos y fórmulas simples que contribuyen a la medición de la productividad al nivel de empresa o establecimiento.
- Diferenciación de los métodos de medición de la productividad en empresas productivas de bienes y empresas productivas de servicios.

Para enfrentar el entorno actual de creciente globalización y constante cambio tecnológico, las empresas requieren incrementar permanentemente su competitividad, para lo cual deben crear un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los trabajadores, facilitando así su adaptación y participación responsable en los cambios en la organización del proceso productivo.

En este marco, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene como una de sus principales estrategias de política laboral la promoción de las ventajas que representa la capacitación y el mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo. Las acciones se han dirigido a los siguientes objetivos principales:

- Orientar a las empresas para desarrollar acciones de capacitación, de mejoramiento de la productividad y de las condiciones de trabajo, así como de implantación de sistemas modernos de remuneraciones.
- Otorgar asistencia técnica y apoyos económicos a las empresas o grupos de ellas, para realizar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad. En este caso

se ha procurado orientar las acciones a la micro y pequeña empresa, donde se genera más del 70% de la ocupación del país.

OTRAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Según cifras estimadas hasta 1998, se registraron 7 683 Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que representan a 321 571 trabajadores; se autorizaron y pusieron en marcha 15 765 planes y programas de capacitación en beneficio de 1 088 864 trabajadores y se expidieron 277 301 constancias de habilidades laborales. Se otorgo el registro a 108 instituciones capacitadoras y a 177 instructores externos independientes.

Con el fin de mejorar la especialización de la mano de obra se lleva a cabo un programa para la formación de promotores, asesores y consultores en materia de productividad y calidad, dirigido a organizaciones empresariales, sindicatos y empresas que realicen una labor multiplicadora al interior de sus organizaciones.

Para impulsar la capacitación en las empresas, a través de la modificación al Artículo 27 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, se permite la deducción por aportaciones a los fondos destinados a programas de capacitación de los trabajadores, siempre y cuando dichas aportaciones se entreguen en fideicomiso ante la institución de

crédito autorizada y los fondos destinados a programas de capacitación no excedan del 1.0 por ciento de los ingresos que obtenga el empresario en el ejercicio fiscal.

A través de la participación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en las cámaras y asociaciones empresariales, se proporcionó asesoría continua para la aplicación de sistemas y programas generales de capacitación dirigidos a las ocupaciones de mayor relevancia en industrias tales como: construcción, restaurantes, hotelería, farmacéutica, artes gráficas, litográfica, cinematográfica, radio y televisión. Con estas acciones se benefician poco más de 100 mil centros de trabajo.

Para el cumplimiento de las actividades anteriores, se realizaron visitas directas a 4 094 centros de trabajo, a través de extensionistas capacitados que brindaron asistencia técnica, lo que facilitó la organización y ejecución de los programas de capacitación y, en consecuencia, el cumplimiento de las obligaciones legales de los patrones en la materia.

Adicionalmente, con recursos humanos provenientes del Programa de Servicio Social Obligatorio, se aplicó el programa de extensionismo industrial, a través del cual se brindó asesoría a 3 447 empresas, que involucraron a 120 847 trabajadores, y se logró la regularización de 1 701 de estas.

Con el propósito de lograr que los programas de capacitación y productividad logren la mayor incidencia posible en las entidades federativas y que respondan a la problemática y necesidades de los ámbitos regional y local, se fortaleció la operación de los Consejos Consultivos de Capacitación que existen en 30 entidades del país y se promovieron con mayor amplitud los servicios existentes entre los sectores productivos, a través de las oficinas locales en todo el país.

En lo que va de la presente administración se realizaron 102 reuniones de trabajo de los Consejos Consultivos; se elaboraron 32 monografías con información relevante en materia económico-laboral de las entidades del país; se realizaron 910 eventos de información y promoción, con la participación de 19 200 trabajadores y empresarios; y se publicaron 362 artículos sobre productividad y calidad en revistas de circulación regional.

Con el fin de responder a los imperativos en materia de empleo y productividad e impulsar una reforma microeconómica acorde a las características regionales, estatales y municipales del país, el 23 de mayo del año pasado se instaló el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad (COMEPROC). Los objetivos principales de dicho Consejo son:

- Proponer medidas y acciones que impulsen la competitividad de la planta productiva;

- Fomentar una cultura nacional de productividad, competitividad y calidad entre los agentes económicos;
- Desarrollar propuestas para mejorar la calificación y productividad de los trabajadores;
- Proponer sistemas para que la remuneración de estos refleje el incremento de la productividad; y
- Contribuir a que mejoren las condiciones de seguridad e higiene laboral y a que sean abatidos los riesgos de trabajo.

Derivado de la instalación del COMEPROC, se promovió la creación de Consejos Estatales de Productividad y Competitividad en las entidades federativas y se han desarrollado actividades de promoción y asesoría para el establecimiento de convenios y bonos de productividad. A la fecha, se han constituido 17 Consejos Estatales, que iniciaron la conformación de programas específicos en igual número de entidades y que articularán el trabajo en las diversas instancias consultivas en el ámbito laboral.

A la fecha se han suscrito mas de 2 mil convenios de productividad en igual número de empresas al nivel de jurisdicción laboral federal. De esta cifra, en 504 casos se ha documentado todo el proceso de negociación y puesta en marcha de los convenios, con el fin de difundirlos y facilitar el aprovechamiento de esas experiencias.

Adicionalmente, se desarrollo el Sistema de Información de los Mercados Laborales (SIMLA), a través del cual se da apoyo para establecer un enlace entre los usuarios de la información laboral y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y se inició el análisis para el desarrollo de un sistema tipo que permita a las empresas generar, a partir de la contabilidad por actividades, indicadores básicos de productividad.

Para cumplir con el compromiso de promover la incorporación de convenios de productividad en los centros de trabajo, adquirido en el AUSEE a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se proporciona información y asesoría directa a los sectores productivos sobre medición, diagnóstico, programas de mejoramiento e incentivos de productividad.

Se han brindado servicios de consultoría a 251 empresas, con el propósito de que establezcan programas de productividad, de acuerdo con las características particulares de cada caso. Se han concertado programas de colaboración para establecer indicadores de medición, medidas para elevar la productividad, e incentivos en la materia con las industrias azucarera, minera, textil y confección, construcción, química y restaurantera.

Aun cuando los resultados en ese renglón son todavía incipientes, se observa interés creciente de los sectores productivos en negociar aspectos de productividad que mejoren el funcionamiento de las empresas e incidan en mayor remuneración para los trabajadores. Cabe destacar los casos de las industrias aseguradora, automotriz, metálica,

química y minera; así como en empresas de los estados de Nuevo León, México, Querétaro, Puebla y el Distrito Federal, en las que existen experiencias relevantes en materia de productividad.

En el marco de las acciones ejecutadas para desarrollar cuadros especializados en los sectores productivos para la aplicación de programas de productividad, se impartieron 114 seminarios y talleres a organizaciones de 21 ramas económicas, en 19 entidades federativas, mediante los cuales se capacito a 4 600 representantes de los sectores productivos. En colaboración con los gobiernos estatales e instituciones universitarias, fueron impartidos diplomados de productividad y calidad para líderes sindicales y empresariales en los estados de México, Nuevo León y Puebla.

CAPITULO III

DOCUMENTOS JURIDICOS
QUE HABLAN DE
PRODUCTIVIDAD

3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

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 tendiente 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 1995-2000 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 31 de mayo de 1995 y en lo relativo al tema del presente trabajo, mencionaremos que el apartado 5.7 "USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

PARA EL CRECIMIENTO” y en específico el punto 5.7.1 Empleo y Productividad, establecen la necesidad de elevar la productividad de la fuerza laboral para lograr no solo más empleo, sino mejores ingresos. Propiciándose un aumento sistemático de la eficiencia general de la economía, la cual sigue estando limitada por ineficiencias en la infraestructura y en la calidad y costo de insumos básicos, así como por el retraso tecnológico y la existencia de pesadas regulaciones e inequidades en la competencia.

Se establece un doble reto a vencer:

- Promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo. Lo anterior supone revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provoca rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impiden una mayor absorción de mano de obra y mejores oportunidades de ingreso para los trabajadores.
- Coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad laboral. Esto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo.

El Plan propone iniciar, con toda apertura, un análisis profundo de los factores que afectan la absorción productiva de la mano de obra.

CAPACITACION

Se establece la estrategia de impulsar oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país, con el fin de elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo.

A pesar de la infraestructura de capacitación y programas con los que el país cuenta, se estima que solo una de cada cinco personas económicamente activas ha recibido algún curso de capacitación y que esta es mayor entre la población desocupada que entre la ocupada.

En 1994 los sistemas de capacitación del sector público y privado solo atendieron a un millón de trabajadores, monto muy reducido respecto al total de la población económicamente activa.

Desafortunadamente en nuestro país, la capacitación para el trabajo continúa entendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador.

Las dificultades que enfrenta la formación de recursos humanos para el trabajo:

- Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.

- La educación tecnológica y la capacidad para el trabajo han compartido un modelo que pone más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajo.
- Falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado
- No existen disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.
- Hay una rigidez en los sistemas de capacitación.

Al percibirse un vínculo débil entre capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional y personal, los jóvenes en edad de tomar decisiones de tipo vocacional tienden a considerar las opciones de capacitación técnica como opciones de calidad inferior a la académica.

Básicamente, el Plan propone las siguientes estrategias para lograr un incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación:

- Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa.
- Integrar un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), cuya estructura facilitara la movilidad del trabajador entre industrias y regiones, así como el considerar grados progresivos de complejidad en las funciones laborales.

- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente.

- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

- Aumentar significativamente la infraestructura para la capacitación, incrementando los planteles públicos, al tiempo que se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral.

- Asimismo, se continuarán ampliando los programas que a través de becas y otros apoyos promueven la capacitación laboral.

3.2 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El programa sectorial de mediano plazo denominado Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de junio de 1991.

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 de la productividad.

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

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 y los avances tecnológicos, abrir cauces a toda 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 correspondiente 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 éste el concepto de calidad.

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 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, sólo 6.2 millones

complementaron 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 en 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.

Modernización de la Capacitación hacia la calidad.- La efectividad en la capacitación conforme al Programa analizado sólo 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.

- 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 sindicales, con el fin de que puedan asumir el papel de agentes multiplificadores 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 sólo 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.

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 de 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.

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 procedimiento 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, aun 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, administración 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 en el ámbito internacional.

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.

En el documento que se estudia, también se ha considerado, que las condiciones en las que se realice el trabajo y 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.

3.3 ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y 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, 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 de país, firmado por primera ocasión a finales de 1988 y llamado ahora Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, el cual 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 asentar 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.

Por la importancia del documento para el tema de este trabajo haremos 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.

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 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 las de los propios trabajadores.

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 perspectivas organizacionales las siguientes:

Lineas 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 de 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 la 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.

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 revalorización del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetivos 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.- Enfoque 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 considere a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado.

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 estimule la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo. Implica aceptar a las organizaciones sindicales como coparticipes 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 los que, 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 a 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, la siguiente línea de acción:

- Promover concertadamente el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica; fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer tecnologías competitivas, fortalecer los servicios de información, apoyo y consultoría tecnológica y fomentar el establecimiento de programas de calidad total.

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 el siguiente compromiso:

- 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.

3.4 TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA 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, Estado 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”.¹⁸

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 este consolida la estrategia de apertura. Por ende, los cambios a nivel de planeación estratégica de las empresas, en realidad se iniciaron cuando la estrategia de apertura

¹⁸ México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio, ITAM Editorial McGraw Hill, Mexico, D.F. 1992, pág. XV

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 fuera" 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 utilizando 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 disminuirse 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 productividad 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 recuperara 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” 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 para estatales, 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 aeropuerto 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 esta segunda clase susceptible de control privado”.¹⁹

Aspectos Relevantes del Documento Final

Después de un proceso que formalmente duro mas 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 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

¹⁹México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Op Cit. Pág. 8

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 competencia justa,
- Incremento de oportunidades de inversión,
- Establecimiento de procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado,
- Solución de controversias, y
- Fomento de cooperación trilateral, regional y multilateral.

Estos fueron los objetivos a los que llegaron los mandatarios de los tres países, el documento definitivo fue ratificado y entro en vigor los primero días de 1994.

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

CAPITULO IV

MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

4.1 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

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"²⁰ 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 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 de destrezas para poder aplicarlos. Esta transmisión de conocimientos y destrezas puede ser, tanto para aprender un nuevo puesto como para conocer mejor el puesto que se desempeña.

En virtud de lo anterior, hemos tomado como base para el presente apartado, los conceptos propuestos por el Dr. Hori Robaina:

"Adiestramiento ... es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de desarrollar su habilidad o destreza para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas. Por capacitación ... el proceso de aprendizaje al que se somete una persona

²⁰ MUNOZ Ramón, Roberto Derecho del Trabajo. Tomo II Editorial Porrúa, S. A., Mexico, 1983, pág. 223

a fin de que ésta obtenga y desarrolle la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría, para tomar decisiones no programadas. En lo que se refiere al campo de aplicación de un concepto y otro, convendremos que el adiestramiento va dirigido fundamentalmente a los niveles inferiores de la organización y que la capacitación va dirigida a los niveles superiores de la misma.”²¹

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.

Esta finalidad 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 se 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”.

²¹ HORI Robaina, Guillermo. El Adiestramiento y Capacitación. Facultad de Contaduría y Administración U N A M México 1970 Págs 48 y 49

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 si 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". Esta obligación no es sólo dirigida a patrones que tiene el carácter de empresa, tal y como lo establecimos en el capítulo I del presente trabajo.

La Ley Federal del Trabajo deja 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 y adiestran, ha causado gran indiferencia en la mayoría de ellos para alcanzar su propia formación y superación personal.

**ESTA TESTA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Por lo antes mencionado, proponemos un agregado 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.

Una vez aceptada la obligación del trabajador para la capacitación y el adiestramiento, la Ley sí establece algunas obligaciones para el trabajador en el artículo 153-H las cuales son:

1.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento;

2.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y el adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y

3.- 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, 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 el 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.

Asimismo, 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 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, deberá 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.

Cabe recordar que, cualquier proceso de capacitación debe garantizar los siguientes aspectos:

- Una capacitación integral que contemple los aspectos vinculados a la realización de trabajo y que permita al trabajador mejores condiciones para el desarrollo profesional y personal.

- Una capacitación flexible, modificando los métodos de capacitación y permitiendo la sustitución rápida de conocimientos para hacer frente a los cambios tecnológicos

- Lograr identificar necesidades de capacitación derivadas de la introducción de cambios tecnológicos, nuevos equipos y métodos de trabajo

- Un proceso participativo de detección de necesidades de capacitación que permita identificar, clasificar y jerarquizar las necesidades para establecer un programa de cursos.

Con el objeto de dar cumplimiento a lo anterior y bajo el contexto del Plan Nacional de Desarrollo y en particular de los Programas para el Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales y el de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social impulsa un importante esfuerzo de desregulación y simplificación administrativa en todas las áreas de su competencia.

Le corresponde a la Dirección General de Capacitación y Productividad hacer lo propio en materia de capacitación, elaborando guías técnicas de autogestión, para

responder a las diferentes inquietudes que los patrones y trabajadores puedan tener respecto al registro de las disposiciones legales en la materia y su vinculación con las diferentes etapas del proceso capacitador.

El Programa CIMO impulsa la capacitación de los trabajadores de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante la asesoría, consultoría y asistencia técnica; proporcionando los siguientes apoyos:

- Orientación y asistencia técnica para implementar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad y de las condiciones de trabajo.
- Diagnóstico integral en todas las áreas de su empresa, identificando, en su caso, las necesidades de capacitación y de áreas para el mejoramiento de la productividad y las condiciones de trabajo.
- Enlace con otros servicios institucionales de apoyo.
- Financiamiento parcial para la realización de programas de capacitación a todos los niveles ocupacionales de su empresa y para el desarrollo de programas de mejoramiento de la productividad y la calidad, conforme a la siguiente tabla.

TIPO DE EMPRESA	MONTO DEL APOYO
Microempresa	
Capacitación y Consultoría de procesos	Hasta 60% del costo
Pequeña y Mediana	
Capacitación y Consultoría de procesos	Hasta 50% del costo

Además se realizan eventos y seminarios que difunden las mejoras logradas mediante el programa.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) tiene como misión el fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral, al promover y coordinar el establecimiento de normas y procesos de evaluación y certificación de competencia que fortalezcan el sistema de educación y capacitación nacional.

Las arriba mencionadas guías técnicas de autogestión permiten utilizar los recursos con los que se cuenta de una manera más eficiente a través de metodologías y otros instrumentos fáciles de aplicar.

A partir del concepto de capacitación, la guía se estructura de acuerdo a cada una de las etapas de este proceso e identifica las actividades a realizar y los resultados a obtener, cabe hacer notar que el propósito principal consiste en orientar al empresario

sobre las actividades inherentes a este y su relación con los elementos normativos, a efecto de propiciar el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo

PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación se compone de cuatro fases que permiten sistematizar las acciones y facilitan el seguimiento de las mismas:

PLANEACIÓN

- Diagnostico de necesidades
- Constitución de la comisión mixta
- Registros internos

ORGANIZACIÓN

- Elaboración de programas
- Selección de agentes capacitadores
- Estructuración del plan de capacitación
- Registros internos

OPERACIÓN

- Preparación de los eventos
- Formación de instructores
- Ejecución de los eventos
- Expedición de las constancias de habilidades laborales (Forma DC-3)

EVALUACIÓN

PLANEACIÓN

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los convenios que es necesario proporcionar a los trabajadores de los

diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

Diagnóstico de necesidades

Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende tres tareas fundamentales:

- Estructurar perfiles de puesto,
- Comparar situaciones ideal y real, y
- Establecer estrategias.

Constitución de la Comisión Mixta

Para facilitar la organización y operación del proceso capacitador, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los

procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Toda vez que las Comisiones Mixtas serán objeto de estudio en un apartado posterior, solo mencionaremos algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente:

Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola comisión mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos.

En caso contrario, se puede integrar una comisión mixta por centro de trabajo.

Registros Internos

Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la empresa requisita en original la forma DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá solicitar información adicional sobre la constitución, Bases Generales de Funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

ORGANIZACIÓN

En esta fase se determina como se llevaran a cabo las acciones propuestas. Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimiento obtenidos en la fase anterior.

Elaboración de Programas

Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

- Objetivos de aprendizaje,
- Contenido temático,
- Actividades de instrucción,

- Recursos didácticos, y
- Evaluación.

Las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:

- Programas específicos,
- Programas generales,
- Planes comunes, y
- Combinación de programas generales y específicos.

Selección de Agentes Capacitadores

Al determinar los cursos y/o eventos de capacitación que se definan, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias.

El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

- a) Que el propio personal de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencias en las actividades en que se van a capacitar y formarlos como instructores.

b) Contratación de servicios externos de capacitación:

- Instructores externos independientes: personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan actividades de capacitación. El registro que otorga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es voluntario.

- Instituciones o escuelas de capacitación: Personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación. Es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

c) Utilización de agentes auxiliares de capacitación: Se puede disponer de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra venta de bienes y servicios. Tampoco requieren trámite alguno de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

d) Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros: Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los

trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral. Sin embargo, aún y cuando la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha establecido lo anterior, consideramos que debe obligarse a las empresas a dar cuenta de los agentes extranjeros o de la capacitación en el extranjero a través de la Dirección General del Capacitación y Productividad, lo anterior a efecto de tener un mejor control sobre los agentes capacitadores que ingresan a nuestro país.

Estructuración del Plan y Programas de Capacitación

Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participara en los cursos y el periodo de su capacitación.

Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente.

El plan puede tener una duración máxima de 4 años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar. Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.

En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende de la priorización realizada al final del diagnóstico de necesidades.

En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraten a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Deberán ser de aplicación inmediata y una vez formulado el plan y los programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la comisión mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

Registros Internos

La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, permiten requisitar la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, de manera directa, por correo certificado o servicios de mensajería, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación.

La información correspondiente a los objetivos, contenidos temáticos, puestos a capacitar y procedimientos de selección para la capacitación de los trabajadores, se

mantendrá en registros internos de la empresa y será verificable por la autoridad laboral en cualquier momento.

OPERACIÓN

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación. Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

En ésta, es indispensable hacer una labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive una activa participación de todo el personal; considerando la realización de las siguientes actividades:

Preparación de los eventos

Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

a) Del personal a capacitar:

- Edad y escolaridad.
- Puesto de trabajo y principales funciones.
- Nivel jerárquico.

- Horario de trabajo.
- Asegurar esta información da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

b) De los eventos:

- Tipo de eventos.
- Objetivos.
- Fechas de realización y horarios.
- Material didáctico requerido.
- Instructores responsables.

c) De los lugares en que se llevara a cabo la capacitación:

- Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio para la información.
- Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

Formación de Instructores

Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

Ejecución de los Eventos

Esta es la parte sustantiva del proceso capacitador ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Expedición de las constancias de habilidades laborales

Como resultado impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes criterios:

La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.

- La entrega el representante legal de la empresa.

- La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

La constancia no debe enviarse a la autoridad laboral, sin embargo, la empresa debera de conservar copia de las constancias otorgadas a los trabajadores capacitados al menos durante un año.

En adición a lo anterior, la empresa llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido. Para el propósito se utiliza la forma DC-4, la cual será presentada a la autoridad laboral de manera directa, por correo, servicios de mensajería o a través de medios magnéticos. Para este último caso, se deberán requisitar los datos generales y asentar nombre y firma autógrafa del representante legal anexando un archivo IBM PC compatible, en código ASCII interlineado, que contenga la información requerida respetando las características del formato en un disquete de 3.5 pulgadas.

EVALUACIÓN

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.

Lo anterior implica:

- Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- Determinar los recursos humanos que fueron formados.

- Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con ésta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo.

Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación y hace posible contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

4.2 MOTIVACIÓN

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 de la motivación está en como 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.²²

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.

²² AGUIRRE, Amado Apuntes de Psicología Industrial C.P.R.M. Editorial Diana. México. Pag. 10

Cimmino, considera que: "La motivación es el procedimiento psicológico que ... provoca acciones directas para la consecución de un fin"²³

Antonio García Valencia hace notar que la motivación "constituye un conjunto de factores bio-psico-sociales que impulsa al individuo hacia metas"²⁴

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 aun 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. Este estímulo se vuelve percepción de un objetivo a alcanzar porque satisface una necesidad. Su papel se termina cuando la conducta del sujeto esta orientada hacia su objetivo, y se transforma así en medio para su realización".²⁵

²³ MOXHER, F y Cimmino, S. Ciencia de la Administración. Ediciones Rialp, S A. España 1961. Pág. 521

²⁴ GARCIA Valencia, A. Las motivaciones del servidor público en el trabajo administrativo. Periódico "El Día" 28 de julio de 1965

²⁵ NUTTIN, J Marzi, A y otros La Motivación Editorial Proteo Argentina 1965 Págs 9 y 12

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.

Y así, podemos decir que la motivación, es una medida para incrementar la productividad de los trabajadores, al encontrar estos, 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 partir de estímulos negativos:

“Este procedimiento consiste en obligar a las personas a trabajar, amenazándolas con despedirlas si no lo hacen”²⁶

²⁶ STRAUS y Sayles Personal. Los Problemas Humanos de la Dirección, Editorial Herrero, S A México, 1964 Pág 123

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. La principal característica del paternalismo es la actitud de la empresa hacia los trabajadores, la cual: “presupone una minoría de edad en todos ellos”.²⁷

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 a 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.

²⁷ MORFIN Hierro, Jorge. Apuntes de Administración de Personal Edición Privada. México, 1966 Pág 51

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 la oportunidad de que el mismo logre su propia satisfacción. 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, son:

- La necesidad de seguridad en el empleo,
- la de satisfacción justa a las reclamaciones,
- la de ser remunerado equitativamente,
- la de progresar,
- la de tener buenas relaciones con sus compañeros y sus 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 del problema de cómo y que 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

4.3 SALARIO

Sin la colaboración del hombre en la producción es imposible, la calidad y 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 el 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:

- Reconocimiento de sus esfuerzos y méritos individuales.
- Oportunidad de ascender o de mejorar económicamente.
- Seguridad para el 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, las cuales 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 calcular 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 tomar en cuenta:

- a) La productividad del trabajador. "Los sistemas de remuneración que nos parecen mejor adaptados solo los que a buen salario base, en función del tiempo empleado y

de la categoría del obrero, añaden una prima que tiene una relación directa con la productividad”²⁸

- 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”²⁹

²⁸ DANTY Lafrance, Louis Práctica de la Remuneración del Trabajo, Ediciones Rialp, S. A. España 1960
Pág. 49

²⁹ ASHWORTH, William Breve Historia de la Economía Internacional, Fondo de Cultura Económica, Edición en Español, España 1979 Pág. 210.

b) Dentro de concepto genérico de trabajador y salario, podemos distinguir, atendiendo al punto de vista de la naturaleza del trabajo dos clases de trabajadores y salario:

- 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 una labor más bien de tipo intelectual y que generalmente se relacionan con las labores de naturaleza administrativa en las empresas a quienes se les paga un sueldo por mes o 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 este 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 “el salario es el precio en que se compra la mercancía trabajo”.³⁰

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

³⁰ HAZLITT, Henry. La Economía en una Lección Editorial Emipres, S. A. de C. V. México, 1985. Pág. 200

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 arriba mencionado, así como en el Artículo 85 de la Ley Federal del Trabajo, el cual establece que será considerado como salario remunerador, aquel que no sea menor al fijado como mínimo por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

e) Doctrinalmente podemos hablar de salario justo, siendo aquel 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”.¹¹

f) Salario por su percepción. Subdividido a su vez en:

- 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.

¹¹ DE LA CUEVA, Mario Op Cit Pag 57

g) Salario por su forma de pago

- Salario en dinero - Es aquel que se paga en su totalidad en moneda de curso legal.
- Salario en especie.- Es aquel que comprende géneros o mercaderías, el cual se encuentra prohibido en la legislación mexicana, según se desprende del artículo 123 fracción X Constitucional.

Analicemos primero el salario y su regulación en el artículo 123, apartado A, fracción VI Constitucional, el cual señala que, los mismos podrán ser de dos clases o categorías: generales y profesionales, los primeros son aplicables a las diferentes zonas geográficas, existiendo actualmente tres las cuales se clasifican en A, B y C, 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 o 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.

Una vez abarcado el aspecto constitucional, abordaremos la regulación del salario en la Ley Federal del Trabajo. De conformidad con el artículo 20 de la citada ley, 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 en su artículo 82 define al salario diciendo que: "El salario es la retribución que debe pagar al patrón al trabajador por su trabajo", y asimismo, la Ley establece la 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 aquel en que la retribución se mide en función del tiempo, del número de horas que el trabajador esta a disposición del patrón, a fin de prestar sus servicios, independientemente de los resultados que obtenga.

2.- *El salario por unidad de obra.*- Es aquel 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"³² y para Carlos Marx "este tipo de salario se prestaba a una mayor explotación del trabajador".³¹ Sin embargo, el salario por unidad de obra o destajo, es todo lo contrario a éstas ideas, en virtud de que el trabajador puede obtener más ingresos por su trabajo, lo cual dependerá de su esfuerzo, tiempo y responsabilidad, que se vera reflejado en su productividad, beneficiando de igual manera a la empresa, toda vez que esta incrementará su producción y calidad de bienes y servicios.

3.- *Salario u Comisión.*- Es aquel en el 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 Ley Federal del Trabajo.

4.- *El salario a precio alzado.*- El salario a precio alzado, es aquel en el 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

³² SMITH, Adam. La Riqueza de las Naciones, Editorial Fondo de Cultura Económica México 1985 Pág. 243

³¹ MARX, Carlos. El Capital Ed Porrúa, México 1981 Pág. 157

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 cubrir 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 termino de "necesidades normales" entendiendo por estas:

Necesidades de orden material	 <ul style="list-style-type: none"> Habitación Alimentación Transporte Menaje de casa Vestido
Necesidades De orden Social	 <ul style="list-style-type: none"> Concurrencia a espectáculos Practica de deportes Escuelas de capacitación Centros culturales Asistencia a bibliotecas Educación obligatoria a sus hijos

Salario Mínimo General.- Los salarios mínimos generales son determinados por la Comisión Nacional de los 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 denominadas 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 garantizar al trabajador la satisfacción de necesidades de primer orden, las cuales son detalladas en forma ejemplificativa mas 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 lo necesario para subsistir una 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 que el propio gobierno, con sus pactos, concertaciones y demás acuerdos de éste tipo, ha detenido el incremento del salario poniéndole un tope, de tal manera que, el salario que en la década de los setentas alcanzaba para subsistir a una familia de entre tres y cuatro integrantes, ahora no es suficiente para cubrir sus necesidades primordiales, lo anterior ha traído como consecuencia la economía informal o ambulante, que ha desvalorizado la estabilidad en el trabajo y los derechos que complementan al trabajo estable en la empresa (tales como IMSS, INFONAVIT, etc.) restándoles importancia por la facilidad que existe para la percepción de ingresos mayores al salario mínimo en este 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 Nacional 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. La Comisión Nacional 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.³⁴

La principal razón por la cual el salario mínimo ha sufrido pérdidas en el poder adquisitivo, es la hiperinflación que ha tenido el país desde el año de mil novecientos setenta y cinco hasta la fecha y aun cuando del 159% que se alcanzó en 1987 se ha logrado disminuir a menos del 20% en 1991, y 13 en 1992³⁵, en 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 “Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo”, entre los sectores público, privado y obrero, actualmente todavía no se estabiliza el poder adquisitivo de la clase trabajadora. No obstante lo

³⁴ Estudios de algunos de los problemas que plantea la fijación de los salarios mínimos en México, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 1989 Pág 78

³⁵ Banco de México, Periódico Excelsior de fecha 30 de diciembre de 1992

anterior, estamos ciertos de que los mexicanos podemos ser más productivos y sacar adelante a nuestro país.

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 los controles de calidad y productividad competitivos a nivel nacional e internacional, sin embargo, si beneficia a los trabajadores, porque saben que existe una cantidad de dinero que como mínimo, debe 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 desaparecer.

3.- Si desapareciera el salario mínimo, originaría que el sector patronal abusara y retribuyera con cantidades desproporcionadas 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.

Finalmente, creemos que un buen sistema de remuneración será aquel que a un **buen salario base** en función del tiempo empleado y de 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, tal y como lo veremos en el siguiente apartado.

4.4 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 tiene en cuenta como punto principal la productividad del trabajador y para el establecimiento de

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 interesen 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 Económicos.

i.- Planes de Incentivos Económicos 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.

- Política de ascensos relacionados 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 económicos indirectos, es que el empleo no los relaciona con la producción y además, acaba por considerarlos como un derecho adquirido

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

- Ser fáciles de comprender al 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: 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: En este sistema se remunera al trabajador proporcionalmente al tiempo de trabajo, aunque en realidad se paga proporcionalmente

al tiempo 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 tiempos 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 en 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 representa en un cuadro, que nos muestra sus características comparativamente:

PLANES	FACIL DE ENTENDER	ECONOMICO DE INSTALAR	ECONOMICO DE ADMINISTRAR	GARANTIZA SAL. MINIMO	ESTIMULA PRODUCTIVIDAD
--------	-------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------	------------------------

A).- SALARIO POR UNIDAD DE TIEMPO

Pago por tiempo	SI	SI	SI	SI	NO
-----------------	----	----	----	----	----

B).- SALARIO POR UNIDAD DE OBRA CON INCENTIVOS

1 - El salario aumenta en la misma proporción que el rendimiento

Destajo por Pieza.	SI	NO	NO	NO	SI
--------------------	----	----	----	----	----

Sueldo base Garantizado Con destajo a Partir del 100% De rendimiento	SI	NO	SI	SI	SI
--	----	----	----	----	----

2 - El salario aumenta en una proporción mayor al rendimiento

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
------------------------------	----	----	----	----	----

3 - El salario aumenta en una proporción menor al rendimiento

Sueldo base Garantizado Con destajo A partir del Inicio 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
---	----	----	----	----	----

4 - El salario varía en una proporción deferente a los diferentes niveles de producción

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
--	----	----	----	----	----

Eficiencia Promedio	SI	NO	NO	SI/NO	NO
---------------------	----	----	----	-------	----

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 tiene mas 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".

Estos planes de salario 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 preveer 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 de destajo, pero garantiza un sueldo base al trabajador, por lo que consideramos que es el sistema ideal para lograr una mayor productividad del trabajador.

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

a) *Sueldo Base 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 salario.

3.- 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% al 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 de 100% recibe su salario básico, si sobrepasa este nivel se le paga un destajo por pieza, pero en proporción menor al aumento obtenido.

4.- En el cuarto grupo, el salario varía en 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 producida mucho más elevada cuando el número de piezas fabricadas en un tiempo determinado alcance el estándar de producción o lo sobrepase; esto 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 cierto por ciento de su sueldo básico. Cuando

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

2). Remuneración 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 la 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 recomendamos a una empresa que necesite 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 fijos.
- 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 producción.

Los salarios con incentivos pueden reportar:

BENEFICIOS AL EMPRESARIO	BENEFICIOS AL TRABAJADOR	BENEFICIOS AL CONSUMIDOR
- Reducción de costos con igual o menor calidad.	- Aumento de ingresos en proporción a su habilidad y deseo de trabajar.	- Costos mas bajo del producto e igual o mayor calidad del mismo.
- Aumento de productividad por trabajador.	- Mayor reconocimiento por el aumento que logre en la calidad y la cantidad producida.	

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 precisión 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 estos, 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 DEL INCENTIVO CON LAS PRESTACIONES

En la contratación colectiva los incentivos tiene 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 estos en su conjunto, ya que su obtención depende del logro del objetivo señalado 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.
- Servicios 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

Consideramos que las cantidades entregadas al trabajador por concepto de pago de incentivos, no deben de 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 sistemas de esta clase resulta obligatorio para el empresa, ya que en alguna forma se integra a las condiciones del trabajo convenidas por la empresa, sólo que a diferencia de las prestaciones que guardan el mismo principio, éstos sólo 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.

4.5 FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es un término que no ha terminado de incorporarse al derecho del trabajo, que ha alcanzado significación en las relaciones laborales al aplicársele a un conjunto de cuestiones de carácter económico dentro de la empresa, tanto para hacer viable su subsistencia como para permitir una armónica composición en los factores de la producción. Gramaticalmente significa “disposición (del ánimo de ceder y acomodarse con facilidad a un dictamen); acomodamiento a determinada situación” pero jurídicamente puede entenderse como el conjunto de actitudes obrero-patronales destinadas a obtener acuerdos y soluciones prácticas a problemas económicos, con la finalidad de evitar conflictos que pongan en peligro la vida de una negociación.

El profesor F. Pérez Amorós de la Universidad de Barcelona define la flexibilidad como: “Un proceso que consiste en convertir la fuerza de trabajo, adquirida por el empresario en el mercado contratando a un trabajador, en trabajo efectivo, cuyos resultados se incorporan automáticamente al haz de propiedades del referido empresario.”³⁶

A su vez, el Maestro Santiago Barajas Montes de Oca propone a lo largo de todo un estudio sobre el tema en cuestión, la siguiente definición, que, a nuestro parecer, es la más adaptable al sistema laboral mexicano –aseveración que explicaremos

³⁶ PEREZ Amorós, F. El Circuito de la Flexibilidad Laboral. Revista de la Facultad Complutense España, 1988 Pág. 87

posteriormente-, Flexibilidad. "es el elemento complementario de la relación de trabajo conforme al cual trabajadores y patrones aceptan un ajuste económico, con carácter provisorio o temporal, a las condiciones de trabajo establecidas, de una empresa en crisis".¹⁷

La Flexibilidad, considerada como elemento complementario en la relación de trabajo, consta de cuatro caracteres que la distinguen: 1) el acuerdo voluntario y libre de los interlocutores sociales: trabajo y capital; 2) su liga a los factores económicos de un país, al estimársele consecuencia de un estado de necesidad; 3) la temporalidad de las medidas que se adopten para enfrentarse a la debilitación de los mercados tradicionales en cuanto que cualquier programa flexible o estrategia que se ponga en ejecución debe tener una carácter provisorio, y 4) su presencia sólo se justifica frente a una situación de crisis, cuando las presiones empresariales resulten de cierta gravedad y sean los propios trabajadores quienes acepten modificaciones o alteraciones a sus convenciones colectivas.

Asimismo, los aspectos de la relación de trabajo que comprende la Flexibilidad son: jornada, salarios, lugar de trabajo y una nueva concepción jurídica del contrato de trabajo. En materia de jornada para la reducción de ésta o su división o fragmentación. Respecto al salario en la limitación de mejoras económicas a cambio del otorgamiento de un tipo de prestaciones que no grave los costos de producción. En

¹⁷ BARJAS Montes de Oca, Santiago La Flexibilidad. Nuevo Elemento en la Relación de Trabajo. Revista Artículo 123 Constitucional D D F México, 1993 Pág. 251

cuanto al lugar de trabajo para facilitar la movilización de los trabajadores. En relación con el último aspecto, la aparición de nuevos tipos de contrato: de formación, de capacidad o a prueba; indeterminados, de ascenso y contratos precarios o atípicos, cuya característica común son las normas flexibles que comprenden.

La aparición de la flexibilidad como un nuevo elemento de la relación de trabajo ha traído una política legislativa laboral novedosa, aceptada por países con un avanzado sistema jurídico, pero rechazada por defensores tradicionales del derecho del trabajo, para quienes cualquier alteración normativa implica un retroceso, al considerar que carece de sentido alterar el orden establecido si el beneficio no es totalmente positivo.

Lo cierto es que la flexibilidad va imponiéndose, como puede constarse, en documentos legislativos promulgados en España, Francia, Italia y en algunos países de América Latina ya se cuenta con leyes laborales flexibles en algunos capítulos de su legislación como son: Brasil, Panamá y Uruguay.

La Legislación mexicana del trabajo es contraria a toda posible flexibilización; basta un examen de las disposiciones básicas para arribar sin mayor esfuerzo de comprensión a esta afirmación, sin embargo, la misma Legislación mexicana incluye un amplio capítulo donde se regulan situaciones laborales de excepción, bajo el rubro de "trabajos especiales". Podría encontrarse en ellos un principio de flexibilización si se toma en cuenta que el propósito del legislador ha sido la salvaguarda de determinados

servicios, que de no haber quedado reglamentados de acuerdo con su naturaleza habrían sido motivo de permanentes enfrentamientos obrero-patronales.

Al ser modificados conceptos tradicionales en materia de formación del contrato de trabajo, de prestación de un servicio subordinado, de condiciones particulares de trabajo, etcétera, ha nacido un nuevo tipo de relación jurídica, en la cual, sin abandono de los principios básicos, han sido impuestas normas flexibles, adaptadas a las exigencias de la actividad a desempeñar. Expresando en otros términos, las disposiciones generales no se alteran, se ajustan a la índole propia del servicio, como podrá comprobarse con el análisis de los siguientes puntos en donde se imponen reglamentaciones particulares que a nuestro juicio entrañan normas flexibles:

1) En materia de jornadas. La permanencia obligada a bordo de las embarcaciones nacionales se considera como tiempo de trabajo, pero la jornada no excederá de lapsos de cuatro horas de labor con descansos por igual tiempo (artículo 231). Para la determinación de las jornadas de trabajo de las tripulaciones aeronáuticas se fijarán tablas de salida y puestas de sol con relación al lugar más cercano al que se encuentre la aeronave en vuelo; por tiempo efectivo de vuelo se entiende el comprendido desde que una aeronave comienza a moverse por su propio impulso o es revolcada para tomar posición de despegue hasta que se detiene al terminar el vuelo (artículo 221 y 222). Los tripulantes no podrán interrumpir un servicio de vuelo durante su trayecto por vencimiento de la jornada de trabajo (artículo 228). Las jornadas de los trabajadores

ferrocarrileros se ajustarán a las necesidades del servicio en cualquier hora del día o de la noche (artículo 252).

Para los deportistas profesionales forma parte de la jornada el tiempo destinado a las prácticas de preparación a adiestramiento y el tiempo empleado en viajes para la realización de los eventos o funciones en que participen (artículo 298). El trabajo de músicos y actores no se ajusta al tiempo sino a funciones, representaciones, actuaciones o temporadas (artículo 305). La jornada de los médicos residentes forma parte de su adiestramiento (artículo 353-E).

2) En el pago de salario Tratándose de trabajadores transportistas, no es violatoria del principio de igualdad de salario la disposición que estipule salario distinto para trabajo igual (artículo 220, en cuanto a buques; artículo 234, respecto a tripulantes de aviones; artículo 253, en lo que se refiere a trabajo ferrocarrilero). En el autotransporte el salario podrá fijarse por día, por viaje, por boletos vendidos, por circuito o por kilómetros recorridos (artículo 257). El salario de trabajadores maniobristas se hará por unidad de obra, o por peso de los bultos (artículo 270). El de los deportistas profesionales por unidad de tiempo para uno o varios eventos o funciones, para una o varias temporadas (artículo 294) Igual regla regirá para actores y músicos (artículo 306). Las comisiones de los salarios mínimos fijarán los salarios profesionales del trabajo a domicilio, conforme a su naturaleza, tiempo y prestaciones que les correspondan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado, de los productos de dicho trabajo (artículo 322).

Asimismo, fijarán el salario que deba pagarse a los domésticos (artículo 335), al trabajo en hoteles, bares y restaurantes (artículo 345)

3) **Hospedaje y Alimentación** Para cierto tipo de trabajos especiales, el hospedaje y los alimentos forman parte del salario convenio (artículo 195 en cuanto trabajadores de los buques; artículo 236 en relación con tripulaciones aeronáuticas cuando deban permanecer fuera de su residencia por razones del servicio; artículo 263 en transportes foráneos terrestres; artículo 334 para trabajadores domésticos).

4) **Condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo contenidas en un contrato colectivo se extenderán a los trabajadores de confianza (artículo 184). El tiempo efectivo de vuelo que mensualmente podrán trabajar los miembros de tripulaciones aeronáuticas se fijará en el contrato de trabajo, sin exceder de 180 horas mensuales; las características de cada ruta se ajustarán a las necesidades del servicio (artículo 227); en el trabajo ferrocarrilero no es causa de rescisión de la relación de trabajo ni de pérdida de los derechos la circunstancia de que los trabajadores queden aislados de sus jefes, por fuerza mayor siempre que continúen en sus puestos (artículo 250); los trabajadores del campo que tengan una permanencia continua de tres meses o más al servicio de un patrono, tiene a su valor la presunción de ser trabajadores de planta; asimismo, tienen derecho a tomar agua de los depósitos acuíferos para uso doméstico; a caza y pesca para uso propios; a libre tránsito en los caminos y veredas de la propiedad agrícola; a celebrar sus fiestas regionales y a tener animales de corral de su propiedad (artículos 280, 281, 283 y

284), los agentes de comercio no podrán ser removidos de la zona de trabajo que se les asigne (artículo 290); la relación de trabajo de depositistas profesionales, actores o músicos serán por tiempo determinado (artículos 293 - 305); las condiciones del trabajo a domicilio serán conforme a la naturaleza, cantidad y calidad de trabajo y el trabajador sólo estará obligado a indicar el lugar donde se ejecutará (artículo 318), la atención médica de un trabajador doméstico será por cuenta del patrono (artículo 338); la relación de trabajo de un médico residente se ajustará al periodo necesario para que obtenga el certificado de especialización correspondiente (artículo 353-F) y el trabajo en universidades e institutos de enseñanza superior deberá concordar con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines propios de cada institución, siendo facultad exclusiva de éstas la regulación de los aspectos académicos y administrativos (artículos 353-I a 353-N).

5) Contratos colectivos. Regularán en capítulos especiales las jornadas y salarios cuando no se ajusten a las disposiciones generales previstas en la Ley debido a circunstancias particulares. Por ejemplo, los viajes de los transportistas podrán ajustarse sobre la base de viajes en una sola dirección o en ambas direcciones de ida y regreso a un determinado lugar (artículo 248); la antigüedad de los trabajadores maniobristas se regulará en los escalafones que formen parte de las convenciones colectivas y no conforme al artículo 158 de la Ley, éste solo podrá tener carácter supletorio (artículo 273); el contrato colectivo de los trabajadores académicos dedicados exclusivamente a la

docencia establecerá la forma y términos bajo los cuáles dicho personal pueda ser contratado a base de hora-clase (artículo 353-M).

6) Terminación de la relación de trabajo. En el trabajo a bordo de los buques, la terminación de la relación de trabajo se encuentra sujeta a las siguientes-reglas: a) si se pretende contratar al trabajador para hacer un nuevo viaje, podrá éste renunciar al nuevo contrato, dando al patrono aviso de terminación con tres días de anticipación a la salida del medio de transporte (artículo 209); b) son causas especiales de rescisión en el trabajo de las tripulaciones aeronáuticas: la cancelación de las licencias o permisos para tripular aviones; encontrarse el tripulante en estado de embriaguez en periodos de veinticuatro horas anteriores a un vuelo; violar las leyes en materia de importación y explotación; negarse el trabajador a cursar programas de adiestramiento; cualquier acto que ponga en peligro la seguridad de la tripulación, del pasaje o de terceras personas (artículo 244); c) en el transporte terrestre la recepción de carga o pasaje fuera de los lugares señalados por la empresa (artículo 255); d) respecto de los agentes de comercio, la disminución reiterada del volumen de operaciones (artículo 291), e) la indisciplina grave y la pérdida de facultades de los deportistas profesionales (artículo 303); f) el incumplimiento por parte de los trabajadores domésticos de las obligaciones que les correspondan (artículos 338 y 341).

7) Trabajo a domicilio. Es sin duda el más flexible de los trabajos especiales reglamentados en nuestra legislación, por los motivos siguientes: a) el patrón está

facultado para vender al trabajador la materia prima que vaya a utilizar en la fabricación de los productos convenidos; b) asimismo, se autoriza a estos trabajadores la simultaneidad de patronos, esto es, pueden servir a varios y ellos al mismo tiempo; c) está prohibida la participación de intermediarios, y d) los inspectores del trabajo tienen obligación de revisar, tanto a patronos como trabajadores, el cumplimiento de la tarifa de salarios que se fijen; así como practicar visitas periódicas para vigilar que se cumplan las disposiciones sobre higiene y seguridad; examinar “ las libretas de trabajo” y los “ libros de registro” que deben llevarse (artículos 311 a 330).

4.6 ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

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

Es importante que la empresa sea productiva, porque debe haber un óptimo aprovechamiento de los recursos que posee 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 a cabo 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.

4.6.1 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, es una técnica que nació en los Estados Unidos en las décadas de 1950 y 1960. Los criterios que pueden definir a esta técnica son dos:

- Newton Margulies.- "... 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."³⁸

- 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 entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".³⁹

³⁸ POZO Pino, Jaime. Diferentes Enfoques de la Productividad. Editorial Futuro Latinoamericano. México, 1985 Pág. 35.

³⁹ Ibidem. Pág. 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. Asimismo, 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 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 está en mejorar la organización de las empresas.

Este método es una estrategia de intervención que usa procesos de grupo para enfocar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de instaurar un cambio planeado. Trata de cambiar, técnicas, creencias, valores, estructuras y prácticas; de tal modo que la organización se adapte mejor a la tecnología y al ritmo acelerado del cambio.

El Desarrollo Organizacional es un intento por desarrollar la organización total, para que responda con eficiencia al cambio. El cambio es tan frecuente en la sociedad moderna, que las organizaciones necesitan que todas sus partes funcionen juntas y en orden para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio. Es un programa integral, que tiene como fin asegurar que todas las partes de la organización estén perfectamente coordinadas. Los métodos de capacitación

tradicionales tienden a enfocarse en trabajos específicos o en grupo de trabajos pequeños.

Se ocupa de las interacciones de las diferentes secciones de la organización y la forma en que se afectan entre sí; tanto de las relaciones de trabajo como de las personales. Asimismo, se interesa tanto en la estructura y los procesos como en las actitudes.

El interrogante básico que se quiere despejar es: ¿cómo funcionan todas estas partes entre sí para ser eficientes? El hincapié se debe hacer en la manera en que las partes se relacionan unas con otras, y no en ellas mismas.

El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más agentes de cambio que son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo. Por lo común, el agente primario de cambio es un asesor que proviene del exterior de la empresa. De esta manera, el agente opera independientemente, sin tener lazo alguno con la jerarquía y la política de la empresa. El director de personal es casi siempre el agente de cambio interno que coordina el programa dentro de la empresa, tanto con la gerencia, como con el agente exterior. Este último trabaja también con la gerencia, de suerte que el resultado es una relación trilateral entre el director de personal, la gerencia y el asesor externo para estructurar el programa. En pocas ocasiones, la organización cuenta con su propio asesor profesional interno que sustituye al de fuera y

trabaja con el director de personal y la gerencia. Cuando esto sucede el asesor interno es casi siempre un especialista que forma parte del personal administrativo

Este método hace énfasis en la resolución de los problemas, trata de solucionarlos más que de analizarlos teóricamente como se hace en el salón de clases. Estos problemas son los reales que se enfrentan los participantes en su organización, de modo que resultan estimulantes e interesantes. Este enfoque en los problemas reales y cotidianos y no en artificiales, se denomina investigación en acción.

Se trata de una característica tan determinante que el desarrollo organizacional se llama en ocasiones "mejoramiento organizacional a través de la investigación en acción".

Otra característica es el aprendizaje experimental, siendo aquel en el que los participantes aprenden experimentando en el ambiente de capacitación los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Luego debaten y analizan su propia experiencia inmediata y obtienen enseñanzas de ello. Este método tiende a producir mayores modificaciones de conducta que el método tradicional de conferencia y debates, en los que las personas hablan sobre ideas abstractas. La teoría es necesaria y conveniente; pero la última prueba es cómo se aplica en la situación real. Ayuda a encontrar algunas de las respuestas. Las experiencias del participante ayudan a cristalizar o recongelar en nuevo aprendizaje.

El Desarrollo Organizacional se basa en procesos de grupo tales como debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación. Se realiza un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza y alentar la respuesta que se da a otros. Fija su atención en la retroalimentación de los participantes, para que tengan datos concretos en los cuales basar sus decisiones, los anima a entender una situación y a tomar una acción autocorrectiva, en lugar de esperar a que alguien les indique lo que deben hacer.

En general, se dice que ésta estrategia es de índole situacional y tiene una orientación hacia las contingencias. Contrariamente a lo que sucede con muchos otros métodos de capacitación que recalcan sólo una forma correcta de resolver el problema, es flexible y práctico y adapta las acciones para que satisfagan necesidades específicas. Aunque tal vez algún agente de cambio de Desarrollo Organizacional trate ocasionalmente de imponer una sola manera de hacer las cosas a un grupo, por lo común se produce un intercambio de ideas abierto y varias alternativas óptimas en lugar de contar con una sola opción.

La meta general es reforzar un mejor trabajo en equipos a través de la organización. Se hace hincapié tanto en los equipos pequeños como en los de mayor tamaño. Estos son los equipos de tareas y los institucionales. Obviamente, los equipos pequeños de tarea deben trabajar juntos para ser eficientes; pero también se necesita la cooperación entre todos los equipos pequeños que componen a la organización como un

todo. Trata de enlazar a todos estos grupos para formar uno solo, integrador y con espíritu de cooperación. Por ejemplo, si los departamentos de producción y mercadotecnia no colaboran entre sí, el Desarrollo Organizacional trata de ayudarlos a aprender formas de resolver sus diferencias para que puedan hacerlo.

Es un proceso complejo que tiende a tomar un año o más de una organización y suele continuar en forma indefinida. Para un programa de esta magnitud, es esencial contar con el apoyo de la alta gerencia. Hay muchos métodos distintos para aplicarlo, pero un programa típico completo incluye los pasos que se citan a continuación y que se resumen en:

1.- Diagnóstico Inicial.- La alta gerencia se reúne con el asesor para determinar el tipo de programa de que se necesita. Durante esta fase, el asesor puede buscar información inicial por medio de entrevistas con varias personas de la organización.

2.- Recopilación de Datos.- Se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales. Por lo general, el asesor se reúne con grupos de empleados en lugares alejados del local de trabajo con el fin de obtener información sobre preguntas tales como las siguientes:

- ¿Qué clase de condiciones contribuyen en mayor grado a la eficiencia de su empleo?
- ¿Qué clase de condiciones interfieren con la eficiencia en su trabajo?
- ¿Qué es lo que más le agradaría cambiar de la forma en que opera esta organización?

3 - Retroalimentación de Datos y Confrontaciones. Se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados, para mediar entre sí las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio.

4.- Planeación de la Acción y Resolución de Problemas. Los grupos usan los datos para formular recomendaciones específicas para cambios. Los debates se centran en problemas reales dentro de su organización. Los planes son específicos, incluyendo quién es responsable y cuándo debe darse por terminada la acción.

5.- Estructuración de Equipos. Durante todo el período de las reuniones de grupo, el asesor los alienta para que busquen maneras de trabajar unidos. También los ayuda a ver el valor de las comunicaciones abiertas y la confianza como prerequisites para mejorar el funcionamiento del grupo. El desarrollo del equipo se verá aun más impulsado si algunos gerentes, en particular, y sus subordinados trabajan juntos como un equipo en las sesiones del Desarrollo Organizacional.

6.- Desarrollo Integral.- Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos de mayor tamaño compuestos de varios equipos.

7.- Evaluación y Análisis Subsecuente.- El asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo de Desarrollo Organizacional y a desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados.

4.6.2 Efectividad Gerencial.

El Profesor William James Reddin dice que: "Efectividad Gerencial es el grado en el que un agente logra los resultados esperados de su puesto".

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.

El buen funcionamiento de las empresas depende en más del 80 % 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 Efectividad Gerencial nació en Canadá y su creador es William Reddin, aunque su mayor difusión se ha dado en los Estados Unidos. La técnica se define como el logro de los requisitos del puesto de gerente; afirma que no existe un¹ estilo gerencial siempre efectivo, sino que 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.

El recurso más valioso que el gerente tiene para enfrentar las situaciones cambiantes, es su comportamiento gerencial. Los individuos reaccionan de formas muy variadas ante los mismos estímulos, y esto es normal; pero en el mundo organizacional, resulta importante reaccionar en la forma apropiada a una situación dada para poder contribuir con oportunidad a los requisitos de logro.

No siempre los gerentes reaccionan con el comportamiento apropiado y con frecuencia pierden control de las situaciones. Esto les lleva a intentar recurrentemente comportamientos equivocados que son visto por los demás como reacciones irracionales.

El gerente efectivo usa la cuota de energía necesaria con el estilo gerencial indicado para llevar las situaciones a donde tienen que llegar, produciendo los efectos o resultados que se buscan.

Es una realidad que las empresas más efectivas son las que están siendo dirigidas mejor; por lo tanto existe un cierto paralelismo entre los niveles de productividad y los de Efectividad Gerencial. Por ello, resulta práctico diagnosticar la productividad a través de evaluaciones de los gerentes de una firma. En la práctica, existe tres caminos para

efectuar evaluaciones confiables, difiriendo cada una de ellas entre sí, en la profundidad de la medición y, en consecuencia, del tiempo requerido para realizarla.

Un primer camino altamente confiable y práctico, lo representa la aplicación de una prueba, para el diagnóstico de la Efectividad Gerencial, a todos los gerentes en posición clave en los diferentes niveles de la organización. La prueba, que ha sido validada con más de 10 mil gerentes de diferentes países y empresas, aporta datos que permiten predecir con un margen de credibilidad bastante alto, cuál es la capacidad de logro de cada una de las personas y de los grupos naturales de trabajo, así como de toda la organización en su conjunto.

Los resultados se reportan, por una lado, con una medición concreta en una escala de 0 a 4 puntos, y a través de valores relativos sobre el dominio de 20 habilidades gerenciales. Resultados empíricos de la aplicación de estas pruebas, repostan un alto grado de certeza para determinar, por casos individuales, los bajos niveles de efectividad y en su caso los motivos que están originando la misma.

Cuando en una organización se hace una medición de este tipo, resulta fácil emprender un programa específico para el mejoramiento de la Efectividad Gerencial.

Una segunda forma de medición, la constituye la aplicación de la técnica llamada Assessment Center, la que a través de una serie de simulaciones permite observar a

profesionales, determinar el rango de respuesta de los evaluados. Cada observador elabora un informe basándose en sus hallazgos y, posteriormente, por medio de la técnica de consenso, producen un informe final, con información documentada sobre la capacidad de realización y el grado de destreza mostrado en un conjunto de habilidades gerenciales.

Es común llevar a cabo varias sesiones de evaluación del potencial gerencial dentro de una organización, para después configurar planes concretos de acción para mejorar la Efectividad Gerencial en forma individual y/o en forma grupal, según se requiera.

Un tercer camino es lo que podría llamarse la evaluación "In Situ" participando en el proceso el superior de cada uno de los gerentes a ser evaluados y un evaluador testigo, que puede ser cualquier gerente, con el cual el evaluado tenga una interacción operativa a través de cuyas respuestas se va reflejando el perfil de Efectividad Gerencial Real, según se aprecia en el trabajo cotidiano. Al igual que en las técnicas anteriormente descritas, la Efectividad Gerencial se reporta con un puntaje (escala 0-4) y el grado de destreza en el dominio de 20 habilidades gerenciales.

Los tres caminos centran su atención, por un lado, en la capacidad real de logro y, por otro, en los aspectos conductuales de los que se valen los gerentes para asegurar la resolución de las situaciones que enfrentan.

Empresas que mantienen en operación programas de Desarrollo de la Efectividad Gerencial, aplican en base trimestral o semestral la tercera técnica y mantienen debidamente informados a cada uno de los gerentes para posibilitar de esa manera el mejoramiento en los campos donde éste procede. En otros tantos casos, se ha establecido una conexión entre el sistema de evaluación y el sistema de remuneración, para incentivar por medio de las compensaciones la productividad. De esta forma, a mayor Efectividad Gerencial, mayores niveles de remuneración y viceversa.

4.6.3 Círculos de Control 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. Durán, 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 mejoramiento⁴⁰ 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 sólo 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 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 calidad, porque el consumidor orientará

⁴⁰ BARRA, Ralph Círculos de Calidad en Operación, Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad, Editorial McGraw-Hill México, 1985 Pág. 24

dicha calidad, al satisfacer sus necesidades. por último, se puede afirmar categóricamente, que los círculos de calidad inciden directamente en el aumento de la productividad.

Algunos de los principios básicos del Control de Calidad son:

- La calidad es primero.
 - Está orientada al consumidor.
 - La función de producción es muy amplia.
 - No debo cuidar la calidad sólo en la inspección final, no se trata de rehacerla, sino de crearla bien desde la primera vez.
 - No se trata de conocer las fallas, sino de prevenirlas
 - La responsabilidad de la calidad es de todos.
 - Se busca la calidad no sólo del producto y del servicio, sino de todas y cada una de las actividades.
 - La única manera de conocer la realidad es la estadística y el mejor sistema es el control estadístico del proceso.
 - El pensamiento está orientado a prioridades. Hay que quitar lo malo, robustecer lo bueno.
 - Existen sencillas pero poderosas herramientas.
-

En nuestro país, se calcula que hay unas 80 mil personas que directa o indirectamente participan en círculos de calidad. Existen éstos en empresas privadas, paraestatales y en oficinas de gobierno.

Por la información anterior podemos deducir que tendrán formas diferentes y nombres diferentes como círculos de: calidad, productividad, excelencia o efectividad. Tal vez algunos no serán de trabajadores sino de ejecutivos.

Consideramos que una vez que se haya estructurado el sistemas de Control Total de Calidad, la creación y mantenimiento del círculo de calidad es el ingrediente básico que permitirá que el trabajador participe activamente en su obligación de obtener calidad en el producto o servicio, que ayudará a mejorar su propia vida y a la vez le dará satisfacción en su tarea, orgullo del trabajo bien hecho y mejores posibilidades de trabajar en equipo, más participación en la planeación y control de su trabajo.

4.6.4 Dirección por Objetivos y Resultados para la Productividad.

Esta técnica encuentra su fundamento en la propia naturaleza del hombre, al responder a las características del comportamiento humano, si se observa que las conductas no son desorientadas, sino que tiene 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 le 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 periodo 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.⁴¹

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 y consecuentemente se comprometen.

4.7 COMISIÓN MIXTA DE PRODUCTIVIDAD

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

⁴¹ ODIORNE, George S. Administración por Objetivos. Un Nuevo Sistema para la Dirección, Editorial Limusa México 1974 Pág. 32

que se dirijan a la productividad, a la capacitación y el 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 el 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.

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).

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 tiene derecho a recibir su salario, ya que tales funciones son sustitutas de las asignadas a los puestos que desempeñan en la empresa.

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 que proponemos.

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, y, para establecer su legalidad, proponemos al final del presente estudio su regulación por la Ley de la materia.

En los aspectos organizadores tales como: integración, sesiones y recorridos, nombramientos 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 indole legal como la de capacitación y adiestramiento, la de seguridad e higiene, etc.

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

En cuanto al número de miembros que la integrarán, la regla es que deberá ser paritaria, 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 responsabilidades 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.

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 hemos 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 nos comentan los representantes de dichas empresas, simplifica las tareas, evita distracción de trabajadores y elimina las cargas administrativas adicionales que entorpecen la marcha de la empresa cuando actúan separadamente. Estas condiciones se ajustan a las disposiciones legales y administrativas en cada caso, pero también a las políticas de productividad que se determinen. Sin embargo, sostenemos 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 productivos 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, incentivos y flexibilidad.

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 contemplará 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 serían periódicas (diarias, semanales, quincenales, mensuales, semestrales o anuales), podrían 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, serían pruebas documentales idóneas para acreditar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje una causal de despido justificado.

En cuanto a la fuerza y trascendencia jurídica de las resoluciones de las comisiones mixtas es necesario aclarar que 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, asesoría, 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, si así lo solicitan las partes, por las autoridades laborales.

En cambio, las resoluciones de las comisiones mixtas establecidas en los contratos colectivos, sólo 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 sólo 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 sólo 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 conflictos o litigios habidos entre las partes y, por lo tanto, cuando se ocupen de asuntos jurisdiccionales, lo resuelto por ellas carece de todo valor legal, puesto que las únicas autoridades jurisdiccionales para dirimir los conflictos obrero-patronales son las Juntas de Conciliación y Arbitraje".

Sexta Epoca, Quinta Parte, Vol. XXXVI, Pág. 22 A.D. 5643/58
Ferrocarriles Nacionales de México. 5 Votos.
Tesis Jurisprudencia. Informe 1982, 4ª Sala, Pág. 73.

Sólo 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 generales o de categoría en la organización sindical obrera y de la empresa".⁴²

⁴² TRUEBA Urbina, Alberto. Citado por Armando González Pazuela. Las Comisiones Mixtas como Organismos de Colaboración Obrero-Patronal No 22 México 1964. Pág. 74

4.8 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 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 a la época. Por lo que resulta conveniente conocer estos avances sobre la materia, de tal forma que se puedan aprovechar por las empresas que aun no se han iniciado en este campo, por lo que presentaremos 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.	Tendencia a eliminar los patrones escalafonarios debido a las exigencias de multi-habilidades.
Velocidad en los ascensos.	Mayor agilidad como resultado de más capacitación y reestructuración en los tabuladores.

Distribución de niveles del tabulador.	Tendencia a compactar categorías (número de puestos para adecuarse a la multifuncionalidad) y reducir niveles de pago (número de salarios).
Capacitación.	Los programas tienen ahora las siguientes Características: - Continua. - Integrada a planes y programas de Productividad y calidad. - Orientada a necesidades concretas. - Lograr una cultura de calidad y productividad.
Premios de productividad	Los premios se tienden a establecer ya sea de 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 nuestra Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo como: "El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

Por otro lado, el artículo 387 de la Ley establece: "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 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 empresa 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.

Las estipulaciones del contrato colectivo se extienden 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 (artículo 396).

4.9 CONVENIO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de que hablamos en el capítulo anterior, 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, cuáles pueden ser sus programas y acciones para ello, como medir los avances o resultados de sus programas y

consecuentemente, como repartir los beneficios de este esfuerzo o resultado de productividad.

El momento en 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 sólo 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 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

- Establecer las áreas en las que trabajará la comisión mixta de productividad a fin de que elabore los planes y programas de productividad:
 - 1.- 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 que magnitud.
 - 2.- Determinará cuáles son las estrategias a seguir e incrementará las acciones que se tomarán para mejorar la productividad en las áreas antes identificadas.
 - 3.- Evaluará los avances tanto para controlar el programa y acciones, como para poder medir los resultados de productividad que cada parte del proceso ha logrado.

- Es necesario establecer la forma y términos en que se compensará a quienes participaron y lograron el beneficio, a efecto de repartir equitativamente estos 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 darle mayores elementos al sindicato y a los trabajadores para presionar a las empresas en las revisiones de contratos colectivos.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Proponemos 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 citado artículo que enunciaría:

“Artículo 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

XIV.- Participar en la capacitación y el adiestramiento que sus patrones les proporcionen”

SEGUNDA.- Asimismo, **el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo 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, **asimismo, 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.”

TERCERA.- En necesario establecer sanciones para aquel trabajador que se niegue a participar en la capacitación y adiestramiento, para lo cual se debe crear la

fracción XVI del artículo 47 de la ley de nuestra materia, la cual, estableciendo lo siguiente:

“Artículo 47.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

XVI.- Acumular el trabajador tres notas malas de las mencionadas en el párrafo tercero del artículo 153-U de la presente Ley”.

CUARTA.- Para lo anterior, se insertarán los párrafos tercero y cuarto al artículo 153-U, quedando como sigue:

“Artículo 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentadamente dicha capacitación o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Si el trabajador no documentare la mencionada capacitación o no aprobare el examen señalado en el primer párrafo del presente artículo, y continuare negándose a recibir la capacitación, el patrón levantará una nota mala, la cual creará antecedente para los efectos de la fracción XVI del artículo 47, a no ser que el trabajador acredite, a criterio de la comisión mixta de productividad, alguna causa justificada por la cual se negó a recibir la capacitación.

En dicha circunstancia, el trabajador tendrá oportunidad de participar en algún programa posterior sin que la nota mala sea levantada por el patrón.”

QUINTA.- Las notas malas deberán ser reguladas creando un artículo 153-U BIS que establecerá:

“Artículo 153-U BIS.- Las notas malas señaladas en el artículo anterior, serán levantadas por el patrón debiendo contener, por lo menos:

- I.- Nombre y domicilio de la empresa o lugar de trabajo;
- II.- Fecha y lugar en que se llevará a cabo la capacitación y los periodos que abarcará;
- III.- Nombre del trabajador que se negare a recibir la capacitación;
- IV.- Fecha y lugar en que se levanta la nota mala.
- V.- Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa;

VI.- Nombre y firma de los representantes de la comisión mixta de productividad de la empresa.

El patrón entregará copia de la nota mala a la comisión mixta de productividad y al trabajador, quien deberá firmar de recibido.

En caso de que el trabajador se niegue a firmar la recepción de la nota mala, el patrón, dentro de los cinco días siguientes a la fecha en que se levantó la misma, dará cuenta a la Junta respectiva a fin de crear los antecedentes para los efectos señalados en la fracción XVI del artículo 47.”

SEXTA.- Una vez establecidas las sanciones, proponemos también beneficios para aquellos trabajadores que si participen en la capacitación, para esto se deberá insertar un párrafo tercero al artículo 159, quedando como sigue:

“Artículo 159.- Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia, y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

En caso de continuar la igualdad después de presentado el examen mencionado en el párrafo que antecede, se tomará en cuenta la capacitación y adiestramiento en que hayan participado los trabajadores, dando preferencia a aquel que cuente con un mayor número de constancias de las mencionadas en los artículos 153-T y 153-V."

SEPTIMA.- Las comisiones mixtas de productividad deberán ser reguladas expresamente, para lo que proponemos la creación del artículo 153-Y, debido a la relación de la productividad con la capacitación y el adiestramiento, quedando como sigue:

"Artículo 153-Y.- En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones mixtas de productividad que se consideren necesarias, integradas por un número igual de representantes del patrón y de los trabajadores con un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la finalidad de elaborar un convenio de productividad que deberá determinar cuáles son los problemas y áreas de oportunidad para mejorar la productividad, 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”.

OCTAVA.- Es necesario establecer las funciones de la comisión mixta de productividad de la siguiente manera:

“Artículo 153-Z.- Son funciones de la comisión mixta de productividad:

I.- Hacer cumplir lo establecido en los reglamentos, instructivos y demás documentos existentes o que se creen en materia de productividad;

II.- Implementar y dar difusión a la filosofía de productividad y calidad, para que llegue a ser una cultura;

III.- 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;

IV.- Sugerir medidas tendientes a diagnosticar, pronosticar y evaluar necesidades cuya resolución sea importante para incrementar la productividad;

V.- 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;

VI.- 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;

VII.- Divulgar entre los trabajadores aquellas estrategias operativas que produzcan incremento en la productividad; y

VIII.- 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.

NOVENA.- Finalmente proponemos 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 ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

Convenio que celebran por una parte la empresa _____ representada por _____ en su carácter de _____ y por la otra el sindicato o trabajadores _____ representado por _____ en su carácter de _____ en presencia de _____ en su carácter de representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se sujeta a las siguientes declaraciones y cláusulas:

Declaraciones

Primera.- Ambas partes están de acuerdo en la importancia de promover la productividad entendida como un cambio cualitativo y cuantitativo que permita a la empresa y a los trabajadores hacer más y mejor las cosas, aprovechando mejor

los recursos disponibles, participando activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abriendo cauces a todos los trabajadores para su más activa y creativa participación en la actividad productiva de la empresa y en los frutos generados por éstos.

Segunda.- Ambas partes manifiestan su voluntad de generar conjuntamente las condiciones necesarias para lograr, en un esquema altamente participante, un mayor índice de productividad y calidad en beneficio de la empresa y sus trabajadores y con el fin de lograr los propósitos declarados, fijan las siguientes:

C l á u s u l a s

- 1.- La comisión mixta de productividad elaborará un diagnóstico sobre la situación de la empresa en general y sus perspectivas como centro de trabajo, tratando de identificar bajo un esquema integral, las principales necesidades de ambos. Las partes manifiestan la voluntad de realizar este diagnóstico en un periodo de _____ días.
- 2.- A partir del diagnóstico general, la comisión mixta de productividad elaborará un plan y programas tendientes a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos en aquellos aspectos en que se manifieste la necesidad de cambios. Este plan se elaborará dentro de los _____ días de concluido el diagnóstico.
- 3.- Los planes y programas específicos acordados en el punto anterior, involucrarán la participación de los trabajadores de cada área a fin de tomar en cuenta sus sugerencias.
- 4.- La comisión mixta de productividad evaluará los avances, para controlar los planes y programas y poder medir los resultados de la productividad.
- 5.- La comisión mixta de productividad acordará términos adecuados de distribución de beneficios, buscando que éstos sean compatibles con la productividad individual y de grupo, tanto en las áreas específicas de labor, como generales a toda la empresa.
- 6.- Con objeto de facilitar que los trabajadores se capaciten adecuadamente para el desempeño de las labores y preservar la integridad física y mental de los mismos, las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y la de seguridad e higiene, elaborarán planes y programas que establezcan presupuestos específicos para estas labores y mecanismos de evaluación periódica de sus resultados.
- 7.- Cualquier aspecto no contemplado en este convenio será resuelto por la comisión mixta de productividad.

Se firma el presente convenio en _____ a los _____ días del mes de _____ de _____.

Por la empresa

Por los trabajadores

Representante de la S.T.P.S.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE, Amado. Apuntes de Psicología Industrial. C.P.R.M. Editorial Diana, S.A., México, D. F. 1972. 92 pp.

ALLENS-PACH, Jenz. El Horario Flexible. Ginebra, Suiza. OIT, 1985. 96 pp.

ALONSO Olea, Manuel. Contratos de Trabajo Atípicos y Crisis. Cuestiones laborales en homenaje al maestro Mozart Víctor Russomano. México, UNAM. 1989. 134 pp.

ASHWORTH, William. Breve Historia de la Economía Internacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. Edición en Español. Madrid, España 1979. 436 pp.

BARBAGELATA, Héctor Hugo. Los Límites de la Flexibilidad en el mercado de trabajo. Memoria del Octavo Congreso Mundial del IIRA. 1989.

BARRA, Ralph. Círculos de Calidad en Operación, Estrategia Practica para Aumentar la Productividad. Editorial McGraw Hill. México, D. F. 1985. 178 pp.

CALDERON Arroyo, José. Capacitación y Empleo en México. Editorial Diana/IEPES. México, 155 pp.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. Salarios e Incentivos. México, D. F. 1977. 106 pp.

COMISION NACIONAL DE LOS SALARIOS MINIMOS. Estudios de Algunos Problemas que Plantea la Fijación de los Salarios Mínimos. México, D. F. 1989. 177 pp.

COMISION 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 pp.

CURRIE Rusell, Mackenzick. Análisis y Medición del Trabajo. Editorial Diana, S. A., México, D. F. 1979. 188 pp.

DANTY Lafrance, Luis. Práctica de la Remuneración del Trabajo. Ediciones Rialp, S. A. Madrid, España 1960. 310 pp.

DE BUEN, Nestor. Derecho del Trabajo. Tomo II. Editorial Porrúa, S. A. México, D. F. 1979. 803 pp.

DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. Tomo I. Editorial Porrúa, S. A. México, D. F. 1986. 673 pp.

GUZMAN Valdivia, Isaac. La Sociología de la Empresa. Editorial JUS. México, D. F. 1963. 270 pp.

HAZLITT, Henry. La Economía en una Lección. Editorial Emiprés, S. A. De C. V. México, D. F. 1985. 221 pp.

HERNANDEZ Laos, E. Evolución de la Productividad de los Factores en México. Ediciones Productividad, S. A. México, D. F. 1973. 187 pp.

HORI Robaina, Guillermo. El Adiestramiento y la Capacitación. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. México, 1970. Págs. 31-55.

HOYOS, Arturo. La Flexibilización del Derecho del Laboral Tradicional. La Experiencia de Panamá en Perspectiva Comparada. Civitas. Madrid, España. 1987. 185 pp.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Grupo Editorial Norma. México, D. F. 1991. 209 pp.

JACKSON Grayson, Jr. An Expanded Concept of Productivity and His Policy Makers. Sloan Management Review. Volumen 15, Numero 3, U. S. A. Massachusetts Institute of Technology, Primavera de 1974. 150 pp.

KLEIN, A. W. La Medición de la Productividad y Comparación entre Empresas. Editorial Arte. Caracas, Venezuela 1970. 402 pp.

MARK Jerome, A. BLS. Readers of Productivity. Bureau of Labor Statistics. U. S. A. Washington, D. C. 1983. 94 pp.

MARX, Carlos. El Capital. Editorial Porrúa, S. A. México, D. F. 1981. 240 pp.

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MÉXICO. México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Editorial McGraw Hill. México, D. F. 1992. 384 pp.

MORFIN Hierro, Jorge. Apuntes de Administración Personal. Edición Privada. México, D. F. 1966. 103 pp.

MOXHER, F. y Cimmino, S. Ciencia de la Administración. Ediciones Rialph, S. A. Madrid, España 1961. 602 pp.

MUÑOZ Ramón, Roberto. Derecho del Trabajo. Tomo II. Editorial Porrúa, S. A. México, D. F. 1983. 450 pp.

NOVELO, Edmundo. Ensayos y Escritos. Editorial Diana, S. A. México, D. F. 1985. 96 pp.

NUTTIN J., Marzi, A. y otros La Motivación. Editorial Proteo. Buenos Aires, Argentina 1965. 410 pp.

ODIORNE George, S. La Administración por Objetivos: Un Nuevo Sistema para la Dirección. Editorial Limusa, S. A. México, D. F. 1974. 210 pp.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. La Remuneración por Rendimiento. Imprenta ATAR. Ginebra, Suiza 1983. 221pp.

POZO Pino, Jaime. Diferentes Enfoques de la Productividad. Editorial Futuro Latinoamericano, S. A. México, D. F. 1985. 192 pp.

REDDIN, W.J. Efectividad Gerencial. Editorial Diana, S. A. México, D. F. 1978. 129 pp.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Estrategias Operativas para el Incremento de la Productividad en la Pequeña y Mediana Empresa. México, D. F. 1987. 45 pp.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Evolución de la Productividad Total de los Factores en la Economía Mexicana (1970-1989). Cuadernos del Trabajo I. México, D. F. 1993. 178 pp.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Programa de Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Capacitación y Productividad. México, D. F. 1984. 42 pp.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Seminario Sobre Estrategias y Técnicas para el Incremento de la Productividad. Dirección General de Capacitación y Productividad. México, D. F. 1986. 189 pp.

SMITH, Adam. La Riqueza de las Naciones. Editorial Fondo de Cultura Economica. México, D. F. 1985. 302 pp.

STAN, Oakley. ABC of Work Study. Pitman Publishing. New York, N.Y. U.S.A. 1973. 205 pp.

STARR, Gerald. La Fijación de los Salarios Mínimos. Ginebra, Suiza. OIT 1987.

STRAUS y Sayles. Personal. Los Problemas Humanos de la Dirección. Editorial Herrero, S. A. México, D. F. 1964. 248 pp.

TRUEBA Urbina, Alberto. El Nuevo Derecho del Trabajo. Editorial Porrúa, S. A. México, D. F. 1985. 504 pp.

VITELES, M. S. "Motivacion and Moral in Industry". W. Norton and Co. New York, N.Y. U. S. A. 1973. 210 pp.

WURTZEL, Hebert. La Motivacion en el Trabajo. EMAN. México, D. F. 1970. 176 pp.

LEGISLACION

Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. Publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Anaya Editores, S. A. México, D. F. 1996. 195 pp.

Diario Oficial de la Federación. 31 de mayo de 1995.

Iniciativa de Ley presentada por el Presidente de la República, Lic. José López Portillo ante el Congreso de la Unión el 7 de abril de 1978.

Instructivo No. 19 Relativo a la Constitución, Registro y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de agosto de 1981. Editado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. México, D. F. 1985.

Ley de Planeación. Editorial Porrúa, S. A. México, D. F. 1989. Págs. 188-204.

Ley Federal del Trabajo. Ediciones Fiscales ISEF, S. A. México, D. F. 1996. 288 pp.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Departamento del Distrito Federal. Diario Oficial de la Federación del 31 de mayo de 1995.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994. Publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, D. F. 91 pp.

Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de junio de 1978 y editado por la Dirección General del Trabajo y Previsión Social del Departamento del Distrito Federal. México, D. F. 1984. 123 pp.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Publicado en dos tomos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Impreso en los talleres gráficos de la Nación. México, D. F. 1992.

HEMEROGRAFIA

BARAJAS Montes de Oca, Santiago. La Flexibilidad. Revista Artículo 123 Constitucional. Año III, No. 4. Noviembre de 1993. Departamento del Distrito Federal.

EL FINANCIERO. Las Relaciones de Trabajo y la Competitividad. 7 de mayo de 1993. Pág. 24.

FUNDAMECA. México: Fundameca, A.C. Folleto de Presentación. México, 1988.

GARCIA Valencia, A. Las Motivaciones del Servidor Público en el Trabajo Administrativo. Periódico "El Día" 28 de julio de 1965.

GUTIERREZ Rodríguez, Roberto. La Productividad y la Calidad desde la Perspectiva de la STPS. Revista Artículo 123 Constitucional. Año IV, No. 5. Junio de 1994. Departamento del Distrito Federal.

OLIVARES Franco, Alma L. El TLC y su repercusión en el Derecho Laboral Mexicano. Revista Artículo 123 Constitucional. Año IV, No. 5. Junio de 1994. Departamento del Distrito Federal.

CERVANTES Lebrija, Rafael. Aspectos Laborales ante un Tratado Trilateral de Libre Comercio con América del Norte. Revista Artículo 123 Constitucional. Año IV, No. 5. Junio de 1994. Departamento del Distrito Federal.

GONZALEZ Cianci, Victor M. El Tratado Internacional de Libre Comercio y las Reformas a la Ley Federal del Trabajo Mexicana. Revista Artículo 123 Constitucional. Año VI, No. 7. Noviembre de 1996. Departamento del Distrito Federal.

PEDRAZZOLI, Marcelo. El Trabajo que cambia, Problemas de Calificación y Método. Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense, Madrid, España. Núm. 14. 1988. pp. 111-124.

PEREZ Amorós, F. El Circuito de la Flexibilidad Laboral. Revista de la Facultad Complutense. Madrid, España. Núm. 14. 1988. Pp. 85-102.

PERIÓDICO EXCELSIOR. El Banco de México. 30 de diciembre de 1992.

A handwritten signature in black ink, consisting of several sweeping, stylized strokes. Above the signature, the initials 'V. B.' are written in a simple, hand-drawn style.