595

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE DERECHO

" LOS ASCENSOS ESCALAFONARIOS EN BASE A LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITUIO DE:

LICENCIADO EN DERECHO

P R E S E N T A :

LILIANA SANCHEZ PICHARDO

MEXICO, D. F.

ABRIL, 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

AGRADEZCO A LA UNIVERSIDAD Y EN ESPECIAL A MI QUERIDA FACULTAD DE DERECHO POR LA OPORTUNIDAD QUE NOS BRINDA.

GRACIAS A LA LIC. ANGELICA SANCHEZ POR LA PACIENCIA Y ASESORIA QUE A LO LARGO DE LA INVESTIGACION ME OTORGO.

GRACIAS A LOS SEÑORES INTEGRANTES DEL SINODO POR EL VALIOSO TIEMPO QUE VAN A DEDICARME EL DIA DEL EXAMEN PROFESIONAL.

A MIS PADRES Y MIS HERMANOS, EN ESPECIAL A LEONARDO POR SU AYUDA DURANTE ESTOS AÑOS. A MI TIA TERESA POR SU APOYO. A MIS SOBRINOS CON MI AMOR.

A MI MAESTRO SWAMI PRANAVANANDA SARASWATI POR LA INSPIRACION Y ORIENTACION QUE SIEMPRE ME HA BRINDADO.

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES. 1

1.1. Patrón 1

1.1.2. Persona física y Persona moral. 7

1.2. Trabajador. 10

1.3. Ascenso escalafonario. 14

1.4. Antigüedad. 18

1.5. Capacitación. 20

1.6. Adiestramiento. 25

1.7. Productividad. 26

1.8. Empresa. 28

1.8.1. Tipos de empresa. 32

1.9. Pequeña empresa. 36

CAPITULO II. PANORAMA JURIDICO SOCIAL DE LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES. 37

2.1. Condiciones de trabajo artículos 56 y 57 de la Ley Federal del Trabajo. 37

2.2. Situación del trabajador ante la empresa. 41

2.2.1. Calidad de vida en el trabajo. 43

2.2.2. Relación existente entre calidad de vida y satisfacción en el trabajo. 51

2.3. Mentalidad empresarial. 58

2.4. Competitividad empresarial. 64

CAPITULO III. POLITICA LABORAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. 77

3.1. Desarrollo y creatividad del trabajador para la creación de nuevos satisfactores. 78

3.2. Técnicas organizacionales, juntas de trabajo, motivación y planeación para una mejor y mayor productividad. 85

3.3. Los incentivos: Una forma de motivar al trabajador. 107

3.4. Mecanismos de apoyo a la pequeña empresa. 118

3.4.1. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria. 122

CAPITULO IV. LOS ASCENSOS ESCALAFONARIOS EN BASE A LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA. 125

4.1. Ascensos escalafonarios y función del escalafón dentro de la empresa. 125

4.2. El escalafón y la antigüedad del trabajador en la Ley Laboral. Derechos de preferencia y antigüedad. 130

4.3. Capacitación y adiestramiento en la Ley Federal del Trabajo. 134

4.4. Objeto de la capacitación y adiestramiento. 139

4.4.1. Capacitación y adiestramiento en el trabajo y para el trabajo. 153

4.5. Planes y programas de la Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 165

4.6. Productividad, calidad y la importancia de la pequeña empresa en la actividad económica del país. 167

CONCLUSIONES. 179

BIBLIOGRAFIA. 183

LOS ASCENSOS ESCALAFONARIOS EN BASE A LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

INTRODUCCION.

Las pequeñas y medianas empresas son las que sustentan en mayor grado la economía del país, porque son las que más empleos generan; lo anterior pone de relieve la importancia de este tipo de empresas en la actividad económica del país. Por esta razón es que nos hemos enfocado a la pequeña empresa.

Establecer cuál trabajador es el que efectivamente se ha merecido un ascenso es una situación complicada, pues intervienen distintos factores, tales como la antigüedad, la capacidad y en el peor de los casos las influencias con las que dicho trabajador cuente, situación completamente injusta para aquéllos individuos que han demostrado su mayor empeño al realizar su labor.

En la actualidad hablar de un ascenso en base a la productividad es una novedad, porque por lo regular se toma en cuenta la antigüedad y la capacidad del trabajador más no su productividad, de tal manera que el ascenso sería llevado a cabo en base a la productividad del empleado. Este tipo de ascenso es evidentemente necesario, porque el producir más en el menor tiempo y con calidad es una situación que permitirá salir al país de la crisis y lograr una competitividad efectiva, por consiguiente, hablar de la productividad del trabajador implica revisar la situación en que éste se encuentra dentro de la empresa, es decir, establecer si el patrón está transmitiendo la adecuada motivación a su personal para laborar en un ambiente lo sufi-

cientemente satisfactorio y en su caso poder adquirir una calidad de vida superior, de tal manera que la política laboral que emplee la empresa para incrementar su productividad desempeñará un papel de vital importancia, incluyendo en esta política laboral la debida capacitación y adiestramiento.

Pretendemos demostrar que un ascenso escalafonario en base a la productividad en la pequeña empresa redundará en un mayor y mejor desempeño de las funciones a realizar, beneficiando no sólo la productividad de la empresa sino también será un incentivo primordial para los trabajadores; reflejándose esas dos situaciones en una mejor actividad económica del país.

CAPITULO PRIMERO.

I. CONCEPTOS GENERALES.

El propósito de establecer este capítulo es para facilitar el manejo de la terminología básica de la que se habla en el presente trabajo.

I.I. Patrón.

De acuerdo con el Diccionario Jurídico Mexicano "Patrón proviene de patrono y éste, a su vez del latín patronus. En confrontación con la figura del trabajador, el patrón representa otro de los sujetos primarios de la relación jurídica de empleo. Su presencia como persona física es frecuente, cuando no la regla, en la pequeña empresa, donde se le puede encontrar supervisando los servicios de los trabajadores o compartiendo con ellos las actividades laborales. En los centros de grandes dimensiones, es común por el contrario, su disolución físico-individual, en la integración de sociedades (personas jurídicas o morales)."[1]

Creemos que es una definición completa, debido a que, hace mención tanto de patrón persona física como de patrón persona

(1) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo VII, Editorial Porrúa, S.A. México 1985, P. 98.

moral. Asimismo, establece también en que tipo de empresa es más frecuente encontrarse uno u otro.

La Gran Enciclopedia Larousse dice que, patrón es la "Persona que ayuda, protege o defiende a una persona o cosa, respecto de ésta. Amo, señor, respecto de un criado, obrero, etc."[2]

A nuestro modo de pensar, la primera parte del concepto proporcionado por la Enciclopedia Larousse, demuestra lo que realmente debe representar un patrón, sin embargo, en la segunda parte se va al extremo de considerar que dicho patrón pueda fungir como amo de un individuo o de los trabajadores, por consiguiente, no es muy conveniente esa segunda parte de la definición.

Juan D. Pozzo, dice que el empleador o empresario "es quien puede dirigir la actividad laboral de un tercero que trabaja bajo su dependencia en su beneficio mediante retribución."[3]

Para Nestor de Buen es la definición más aceptable, con la salvedad, se tendría que eliminar el término dependencia; proponiendo la siguiente conceptualización, "patrón es quien puede dirigir la actividad laboral de un tercero, que trabaja en su beneficio, mediante retribución."[4]

---

(2) Gran Enciclopedia Larousse. Tomo XV, Editorial Porrúa, S.A. México 1973, P. 98.
(3) DE BUEN LOZANO, Néstor. Derecho del Trabajo, Tomo I, Novena Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1994, P. 501.
(4) Idem.

Pensamos que, eliminar dicho término es con la finalidad de borrar la tendencia que todavía existe en algunos diccionarios, pretendiendo atribuirle al patrón un sinónimo de amo y señor, pero de alguna manera el trabajador sí está bajo la dependencia del patrón, claro está, hablando en términos estrictamente económicos, y esa dependencia sólo durante la jornada de trabajo. Por otra parte, en algunas definiciones se emplea el término de subordinación que, a nuestro modo de ver se puede equiparar con el de dependencia. Por lo tanto, de los dos conceptos anteriores creemos que el de Juan D. Pozzo es más completo.

Sánchez Alvarado afirma que, patrón "Es la persona física o jurídica colectiva que recibe de otra, los servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en forma subordinada."[5]

Nuevamente, Néstor de Buen opina que, en la definición de Sánchez Alvarado se hace la distinción un tanto arbitraria y en rigor falsa, que contenía el artículo tercero de la antigüa Ley, entre trabajo material y trabajo intelectual. Dice También que no se hace referencia a la contraprestación.[6]

Nuestra opinión es que, la distinción arbitraria de la que se habla, no se puede considerar como tal, pues entendemos que Sánchez Alvarado hace mención de que, en efecto existen los dos

(5) Ibidem, P. 499.
(6) Ibidem, P. 501.

tipos de prestación de servicios, pero con sus respectivas diferencias, pues si bien es cierto que cualquier tipo de trabajo necesita de la inteligencia, también es cierto que unos por su naturaleza necesitan más que otros del intelecto; pues existen tareas mecánicas, es decir, se pueden realizar mecánicamente no requiriendo de una inteligencia superior. Así por ejemplo, el hacer o fabricar una silla no necesita el empleo de facultades mentales elevadas; sin embargo, dirigir una empresa, requiere de emplear más a fondo la mente. Por lo tanto, el primer ejemplo nos ubica en una prestación de tipo material y el segundo en una prestación intelectual. No es que hablemos de discriminación sólo de diferencia; tan importante es la prestación de un servicio como del otro.

Al hablar que el hombre y la mujer son iguales, indudablemente que así es en muchos aspectos, ambos somos seres humanos, sin embargo, estamos conscientes que cada uno tenemos características propias, y no por ello estamos hablando de discriminación, únicamente de diferencias.

Pensamos al igual que Néstor de Buen que, sería prudente agregarle a la definición brindada por Sánchez Alvarado lo relativo a la contraprestación, para que se considerara más completa.

Guillermo Cabanellas dice que, "se entiende por patrón o empresario a aquella parte que, en la relación laboral, recibe la prestación ajena, con fines de lucro, la que contrata al trabajador

para que le preste servicios; con rigor técnico al acreedor de la obligación de hacer en el contrato de trabajo."[7]

A diferencia de los conceptos anteriores, esta definición la encontramos un poco más técnica y por lo tanto de difícil entendimiento; pensamos que no es necesario emplear términos rebuscados para decir lo mismo que tan clara y sencillamente han expuesto los autores anteriores.

Krotoschin, indica que patrón "es la persona física o jurídica que ocupa a uno o varios trabajadores dependientes y en cuyo interés o para cuyos fines éstos presten servicios."[8]

La observación que hacemos es referente a la remuneración, ya que Krotoschin no la menciona.

Se dice que utilizar los términos de persona física o moral para establecer lo que es el patrón sale sobrando, debido a que, el trabajador no tiene obligación de conocer las calidades jurídicas de la persona de su patrón, bastándose únicamente con que se le identifique para que pueda ser demandado.[9]

Opinamos que es necesario mencionar en dichas acepciones,

(7) BRICEÑO RUIZ, Alberto. Derecho Individual del Trabajo, Editorial HARLA, S.A. México 1985, P. 155.
(8) DE BUEN LOZANO, Néstor. Op. Cit. P. 499.
(9) CAVAZOS FLORES, Baltasar. 38 Lecciones de Derecho Laboral, Séptima Edición, Editorial Trillas, México, 1992, P. 84.

que patrón puede ser, tanto una persona física como una moral, para dar aún más seguridad al trabajador, toda vez que, mientras más claro y preciso sea un concepto es menos probable que se preste a confusión, tomando en cuenta que, lo que se entiende no diciéndolo se entiende mejor diciéndolo.

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo establece "Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Si el trabajador conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos."

La observación que hacemos respecto a lo establecido en la Ley es lo relativo a la omisión de la subordinación, al no referirse a que el trabajador está bajo las órdenes del patrón. Por último, tampoco señala la obligación del mencionado patrón a pagar el salario. Quizá se sobreentienda y no sea necesario asentar esos dos puntos en nuestra Ley Reglamentaria, no obstante, volvemos a reiterar, lo que se entiende no diciéndolo se entiende mejor diciéndolo, con el propósito de evitar confusiones.

Briceño Ruiz, comenta "La Ley vigente tiene el inconveniente de emplear la palabra utilizar. Este término traduce la idea de usar con beneficio, lo que permitiría entender que la relación

laboral depende del aspecto económico directo que reporte, interpretación que no puede aceptarse como regla de la relación."[10]

Consideramos que, no debe pensarse en un sólo beneficiario, trátese de trabajador o patrón; de alguna manera los dos son beneficiados. Para nuestro propósito, como se observará más adelante, deben de ser recompensados principalmente económicamente. Deben de existir una comunión de intereses, en el que por igual el resultado sea satisfactorio.

I.I.2. Patrón persona física y patrón persona moral.

"La persona física es llamada también natural, es el ser humano, hombre o mujer. El deracho moderno no admite la posibilidad de la existencia de una persona que carezca de la capacidad jurídica de abstracto."[11]

Se puede apreciar que la persona física es llamada también natural, porque simplemente es el ser humano, ya sea hombre o mujer considerado individualmente.

La Gran Enciclopedia Larousse, dice que persona física, "son personas naturales, físicas o individuales, que están constitui-

(10) BRICEÑO RUIZ, Alberto. Op. Cit. P. 155.
(11) DE PINA VARA, Rafael. Diccionario de Derecho, Decimotercera Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1965, P. 100.

das por el ser humano."[12]

Observamos que hay gran similitud con el concepto anterior. La persona física es aquél ser humano considerado en su individualidad.

Para Fernando Floresgómez González, la persona física "son los hombres considerados individualmente."[13]

Señalamos por lo tanto, que para nuestro propósito al invocar al patrón persona física, se refiere a aquella persona que físicamente o en persona está en contacto con sus trabajadores y que reciben órdenes directamente de él. Si recordamos que nuestro enfoque es la pequeña empresa, es ahí el lugar más común donde podemos encontrar a este tipo de patrón, por las características propias de dicha empresa.

Ahora bien, vamos a establecer lo que es una persona moral. Esta "son ciertas entidades (normalmente grupos de individuos) a los cuales el derecho considera como una sola entidad para que actúe como tal en la vida jurídica."[14]

---

(12) Gran Enciclopedia Larousse. Tomo XV, Editorial Planeta, S.A. México 1973, P. 339.
(13) FLORESGOMEZ GONZALEZ, Fernando y Gustavo Carvajal Moreno. Nociones de Derecho Positivo Mexicano. Vigésimosexta Edición. Editorial Porrúa,S.A. México 1987, P. 271.
(14) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo VII, Editorial Porrúa, S.A. México 1985, P. 100.

Opinamos que es una conceptualización buena la que proporciona el Instituto de Investigaciones Jurídicas, sin embargo, debe complementarse con la que otorga el Diccionario de Derecho.

Según el Diccionario de Derecho, persona moral "es la entidad formada para la realización de fines colectivos y permanentes de los hombres, a la que el Derecho objetivo reconoce capacidad para tener derechos y obligaciones."[15]

Por lo tanto podemos decir que, la persona moral son un grupo de individuos asociados para lograr un fin, que cuentan con capacidad jurídica y tienen derechos y obligaciones.

Benito Solís Luna considera que, la persona moral "es un ser formado por varios individuos, con el objeto de realizar un fin común lícito. Ejemplos de personas morales son, una sociedad anónima, un sindicato, una cooperativa, una sociedad mutualista y también, la Nación, los Estados y los Municipios."[16]

Consideramos que el concepto brindado por Solís Luna es parecido a los otorgados por los diccionarios, pero con la diferencia de que, en ésta se proporcionan ejemplos de las mencionadas personas morales.

---

(15) DE PINA VARA, Rafael, "Diccionario de Derecho, Op. Cit. P. 98.
(16) SOLIS LUNA, Benito, El Hombre y el Derecho, Sexta Edición, Editorial Herrero, S.A. México 1972, P. 118.

Para Juan Antonio González la persona moral o jurídica "es el conjunto de personas físicas que reúnen sus esfuerzos o sus capitales y en ocasiones ambos para la realización de una finalidad común, siempre lícita."[17]

Podemos decir que el patrón persona moral es un ente ficticio integrado por indistintas personas para lograr un fin, por supuesto lícito, pues por las dimensiones del negocio es necesario la existencia de accionistas, ya sea, mayoritarios o minoritarios, pero que son dueños de la empresa en proporción con las acciones que posean. Es por este motivo que no es posible encontrar un sólo patrón en una negociación grande, y es entonces cuando se habla de patrón como persona moral.

La diferencia de patrón persona física es que, éste puede actuar por sí mismo o por medio de su representante; en cambio el patrón persona moral no puede actuar o tomar decisiones por sí mismo, ya que, antes tendrá que convocarse a una junta de accionistas para consultar las posibles actuaciones.

1.2. Trabajador.

El diccionario Jurídico Mexicano establece que, trabajador "Es la persona física que presta a otra física o moral un trabajo

(17) GONZALEZ, Juan Antonio. Elementos del Derecho Civil, Tercera Edición, Editorial Trillas, S.A. México 1967, P. 63.

personal subordinado. Precisando el concepto, el párrafo segundo de dicho precepto previene al efecto, que se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida para cada profesión u oficio."[18]

Observamos que el Diccionario Jurídico Mexicano emplea el mismo significado que encontramos en la Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo con la Enciclopedia Larousse, trabajador quiere decir "aquel que trabaja. Que gusta del trabajo. Persona que trabaja por cuenta y bajo dependencia ajena."[19]

Opinamos que, es fabuloso el pensar que trabajador es el que gusta del trabajo. De alguna manera esa situación es la meta a alcanzar.

En la Ley Federal del Trabajo comentada por Trueba Urbina señala "En términos generales, trabajador es todo aquél que presta un servicio personal a otro mediante una remuneración."

El elimina de su definición el aspecto de la subordinación, debido a que, como menciona en la misma Ley, si el trabajo es un derecho y un deber sociales, es absurdo que para caracterizar

---

(18) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo VIII, Op. Cit. P. 296.
(19) Gran Enciclopedia Larousse, Tomo XIX, Op. Cit. P. 307.

la naturaleza del trabajo se tenga que expresar que ese trabajo debe ser subordinado... La obligación que tiene el trabajador de prestar un servicio eficiente, no entraña subordinación sino simplemente el cumplimiento de un deber.

Creemos que la razón de emplear el término de subordinación es por el simple hecho de que alguien forzosamente debe de mandar u organizar y el otro obedecer; únicamente para que exista un orden en la labor a realizar, ya que, en caso de no recibir instrucciones, cómo se llevaría a cabo el trabajo; más claro, en caso de no existir disciplina, por ejemplo, en cuanto a la hora de entrada, de salida, funciones específicas de cada empleado, se llegaría a un caos en el que cada quien haría lo que quisiera. En el transcurso de la vida estamos bajo las órdenes de diferentes individuos; trátese de los padres, profesores, patrones, en fin, dependiendo de la etapa en la que estemos ubicados serán las órdenes dadas. Por lo tanto no vemos el motivo por el cual no debe emplearse la subordinación al conceptualizar al trabajador, más aún si recordamos que tal mandato u orden se refiere sólo a la tarea estipulada o acordada en el contrato de trabajo y únicamente durante la jornada de trabajo.

También creemos conveniente comentar que, la subordinación es un elemento fundamental para poder establecer una relación laboral, toda vez que, al no existir un mandato y, quien obedezca, cómo se establecería quién desempeña la función de patrón y quién la de trabajador.

Opinamos que una aportación de Trueba Urbina es, incorporar al mencionado concepto un aspecto tan importante como lo es la remuneración que, en la misma Ley no existe.

El artículo 8o. de la Ley Federal del Trabajo dice, "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio."

Al respecto Néstor de Buen opina que, la definición legal, tiene el defecto secundario de hablar de persona moral, pudiendo emplear el de persona física; debido que, el primero es un término arcaico y deficiente.[20]

Nuestra opinión es que, el punto no es criticar si se emplea el término de persona moral o jurídica; por consiguiente, pondríamos mayor atención en otro punto de mayor relevancia, como es lo relativo a la contraprestación o remuneración, ya que, es necesario que se asentara en la Ley.

Consideramos por lo tanto que, trabajador, es la persona

(20) Cfr. CAVAZOS FLORES, Baltasar. Op. Cit. P. 82.

física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario debidamente proporcional a las necesidades de la vida diaria.

Por último, como simple recordatorio hacemos mención de lo que disponía el artículo 3o. de la Ley de 1931, la cual determinaba que, "Trabajador era toda persona que prestaba a otra un servicio material, intelectual o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo."

Observamos igualmente que, no se mencionaba lo referente a la remuneración y, por otro lado señalaba la relación de trabajo en virtud del contrato, punto que pensamos no debía contemplarse, puesto que, la relación de trabajo no precisamente se comprueba con el contrato.

I.3. Ascenso escalafonario.

De acuerdo al Diccionario, ascenso es "promoción, elevación o dignidad; empleo mayor. Cada uno de los grandes jerárquicos de una carrera."[21]

El mismo diccionario explica que en la doctrina la significación del ascenso es muy cercana a la de su origen latino, pues

(21) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo I, Op. Cit. P. 207.

se trata del derecho de un trabajador, empleado o funcionario público a ser promovido a un mayor grado en la estructura jerárquica de la organización o institución en que labora o presta servicios. En la administración pública tiene asimismo como opción el derecho para obtener un aumento en las remuneraciones de los trabajadores del Estado. Por esta razón las disposiciones aplicables al ascenso están contenidas en dos regímenes del orden constitucional previstos en los apartados A y B del artículo 23 Constitucional.

Opinamos que es un concepto muy completo, toda vez que, hace referencia a los dos tipos de trabajadores, hablando tanto del apartado A y B del artículo 123 Constitucional. Establece de igual modo que, el ascenso en general es una elevación de vida de los trabajadores.

Escalafón "Denominación más común de la lista de trabajadores adscritos a las unidades económicas de producción de bienes o suministros de servicios y que por disposición legal o contractual, están clasificados según su antigüedad, méritos, capacidad o habilidades laborales."[22]

Nuestra opinión es que, tanto el ascenso como el escalafón están íntimamente relacionados, puesto que, ambos reflejan para el trabajador una mejoría dentro de la empresa, por consiguiente, al hablar de ascenso estamos invocando el escalafón y con éste sus elementos como la antigüedad y la capacidad del trabajador.

---

(22) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo IV, Op. Cit. P. 83.

La Ley Federal del Trabajo no contempla propiamente una conceptualización que proprocione lo que se debe de entender por ascenso ni por escalafón, sin embargo, revisando los artículos 154 al 160 principalmente, y el 273 del mismo ordenamiento en forma complementaria, encontramos los elementos típicos del derecho de preferencia, antigüedad y ascenso aplicado escalafonariamente; así por ejemplo, el artículo 159 dice "Las vacantes definitivas, las privisionales 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 aquélla 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.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un proce-

dimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos."

Como ya mencionamos, a nuestro modo de pensar, ascenso y escalafón están relacionados, de manera que, sugerimos un cambio y decimos lo siguiente, ascenso escalafonario es el derecho que tiene todo trabajador para ocupar un puesto superior al que desempeñaba, disfrutando de mejor salario; tomando en consideración, en primer lugar su capacidad o productividad según se trate y, por último la antigüedad. Debiendo darle la misma importancia a ésta última en caso de que el trabajador siga probando capacidad y productividad.

La explicación de esa definición es la siguiente: Pensamos que ascenso y escalafón están ligados, porque el ascenso es el simple hecho de ascender y ocupar un puesto superior; escalafonario, porque ese ascenso va a depender de ciertas características como lo son, la capacidad, la productividad y la antigüedad, es decir, los trabajadores van a ser enlistados de acuerdo a los elementos anteriores para saber cuáles tienen la posibilidad de ascender de acuerdo al escalafón en que se encuentren.

Por otro lado observamos que, no hacemos mención que

el puesto sea ocupado por el trabajador de la categoría inmediata inferior, para evitar caer en la discriminación del llamado escalafón horizontal.En esta definición damos oportunidad a todos los empleados por igual encuentrense en escalafón horizontal o vertical, el punto es ascender al que mejor vaya a desempeñar el puesto.

Por último, creemos que, el escalafón ciego se debe eliminar, por razones que en capítulos posteriores explicaremos.

I.4. Antigüedad.

Antigüedad en el trabajo, es el "nombre que se da al reconocimiento del hecho consistente en la prestación de servicios personales y subordinados por un trabajador a un patrón, mientras dure la relación contractual."[23]

Pensamos que esta definición es buena, con el único inconveniente que, agregaríamos el término "o se compruebe la relación contractual"; quedando de la siguiente manera, nombre que se da al reconocimiento del hecho consistente en la prestación de servicios personales y subordinados por el trabajador a un patrón, mientras dure o se compruebe la relación contractual.

Miguel Borrell menciona, "debemos de tener presente

(23) INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. Diccionario Jurídico Mexicano. Tomo I, Op. Cit. P. 152.

que la Corte tiene establecido que hay que distinguir dos clases de antigüedad; la primera, es la antigüedad genérica que es la que se crea de manera acumulativa mientras la relación contractual esté vigente y el derecho a su reconocimiento no se extingue por su falta de ejercicio, en tanto subsista la relación laboral, ya que se actualiza cada día que transcurre; la segunda, es la antigüedad de categoría en una profesión y oficio, que sirve de base para obtener ascensos, en este caso la acción de su reconocimiento sí es prescriptible por falta de ejercicio oportuno."[24]

Opinamos que es importante tener presente esos dos tipos de antigüedad, toda vez que, entendemos la primera es para que el trabajador pueda reclamar todos los derechos derivados de ésta, teniendo en cuenta que no prescribe; la segunda sí prescribe, pero sólo para poder reclamar el ascenso en el tiempo oportuno.

Lo relativo a la antigüedad, así como el derecho de preferencia y ascenso se encuentran plasmados del artículo 154 al 162 de la Ley Federal de Trabajo.

Revisando los artículos arriba mencionados nos encontramos que no hay precisamente un artículo que defina concretamente a la antigüedad; estos hablan de los derechos derivados de tal situa-

---

(24) BORRELL NAVARRO, Miguel. Análisis Práctico y Jurisprudencial del Derecho Mexicano del Trabajo, Cuarta Edición, Editorial Sista, S.A. México 1994, P. 231.

ción, de la prima de antigüedad, pero no de qué se debe de entender como tal; de manera que consideramos necesario que la Ley otorgara una acepción para otorgar mayor seguridad jurídica al trabajador; por lo tanto sugerimos el siguiente, la antigüedad son los derechos que va adquiriendo y generando todo trabajador que se encuentre en una relación laboral por el transcurso del tiempo.

A continuación vamos a explicar la definición sugerida. Hablamos de que la antigüedad son derechos que va adquiriendo y generando el trabajador, por considerar que los términos adquirir y generar implican diferentes aspectos, toda vez que, el primero deja ver el sólo hecho de asistir día con día al trabajo acumulando antigüedad; la segunda es el complemento de la primera, ya que, esos derechos adquiridos por la simple asistencia, son bien merecidos, debido que, el trabajador se los ha ganado por realizar el trabajo con todo su empeño y eficacia, por consiguiente, adquiriendo y generando derechos es asistir al trabajo para realmente trabajar.

I.5. Capacitación.

"En términos generales, cualquier aleccionamiento o aprendizaje, pero para algo positivo.

Más en especial, estudios o prácticas para superar el nivel de conocimientos, la aptitud técnica o la habilidad ejecutiva en actividades útiles y singularmente en las de índole profesional. Con tal capacitación se pretende, en lo individual, una mejora en

los ingresos, ya se ajusten a un salario o sueldo o configuren honorarios. La finalidad social se encuentra en el impulso de la civilización y del progreso."[25]

Podemos decir que, de acuerdo a esta definición la capacitación es en términos generales un aprendizaje con conocimientos nuevos para realizar mejor una tarea y, así mejorar los ingresos del trabajador; situación con la que estamos completamente de acuerdo.

Eusebio Ramos dice que, capacitación "es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona 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."[26]

Este mismo autor comenta que, dicha capacitación, va dirigida a los niveles superiores de la organización, y que, por lo tanto se va a capacitar a quien en una empresa tenga facultad de decidir, de programar esas decisiones antes no programadas.[27]

Tal parece que, Eusebio Ramos considera a la capacitación como un aprendizaje solamente mental o teórico para tomar decisiones

---

(25) CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Tomo II, Vigésimaprimera Edición, Editorial Heliasta, Argentina 1989, P. 54.
(26) RAMOS, Eusebio y Ana Rosa Tapia Ortega. Nociones de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Editorial PAC, S.A. de C.V. s.a.p. P. 75.
(27) Idem.

que no habían sido programadas, pues para ello se está capacitando y, por lo tanto, quienes tienen esa facultad de tomar decisiones son los que se encuentran en niveles altos; por tal motivo, podemos deducir que la capacitación es un aprendizaje, el cual es impartido a los empleados que prestan servicios de manera intelectual, pues por lo general son los que toman decisiones y se encuentran en un nivel más alto dentro de la empresa.

Mario de la Cueva señala que, "entendemos por capacitación o adiestramiento la enseñanza teórica y práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el grado mayor de eficacia, la cual a su vez, será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de las profesiones y oficios."[28]

Observamos que, para Mario de la Cueva, no hay una distinción propiamente dicha entre capacitación y adiestramiento, enlaza las dos palabras, y al unirlas señala que es una enseñanza teórica y además práctica. Opinamos que en este momento no podemos establecer si es un conocimiento u otro, o de ambos, hasta que analicemos lo que es el adiestramiento; en lo que no hay duda es que la capacitación sirve para desempeñar de la mejor manera posible una actividad determinada, así como para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

"Si se parte del supuesto de que adiestrar, etimológica-

(28) DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Tomo II, Séptima Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1993, P. 82.

mente implica que la mano izquierda menos hábil puede alcanzar las perfecciones de la mano derecha en aquello que le resulta trabajoso hacer, no parecería del todo descabellado referir al adiestramiento precisamente a esa acción de mejora en la actividad normal. Un poco como consecuencia se podría admitir que la capacitación es, por el contrario, el acto de obtener conocimientos nuevos, diferentes de los habituales, que proyectan al trabajador hacia un nivel superior, tanto en el orden jerárquico como en el provecho económico."[29]

Volvemos a percatarnos que la capacitación es considerada como una forma superior de aprendizaje dirigido a niveles jerárquicos superiores.

"A un trabajador se le capacita para prepararlo, a fin de que desempeñe un puesto de mayor jerarquía. Asimismo, se le adiestra para perfeccionar el trabajo que realiza."[30]

Después de conjuntar y revisar las definiciones antes expuestas, podemos decir que, la capacitación es la impartición de conocimientos téoricos; entendiendo por éstos la expoaición de ideas nuevas perfeccionadas para aplicarlas de la mejor manera, ya sea para que el trabajador desempeñe un puesto superior o para aquellos que deben tomar decisiones dentro de la empresa, es decir, a los de mayor jerarquía.

---

(29) DE BUEN LOZANO, Néstor. Derecho del Trabajo, Tomo II, Novena Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1992, P. 305 y 306.
(30) CAVAZOS FLORES, Baltasar. Op. Cit. P. 202.

Por lo tanto después de todo lo anterior, creemos que, como ya habíamos comentado anteriormente, la capacitación está dirigida a los trabajadores que presten servicios de manera intelectual.

Tanto la capacitación como el adiestramiento están contemplados del Artículo 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo; así mencionamos el contenido del Artículo 153-A que, a la letra dice. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

"La Ley al referirse a la capacitación y el adiestramiento, los utiliza de manera conjunta, en forma tal que puede pensarse que, para el legislador, se trata de palabras sinónimas, sin embargo, al reglamentarlas establece una distinción en cuanto a sus alcances, si bien no atribuye a cada uno de sus dos fines primordiales un nombre específico. Así, en el artículo 153-F distingue entre actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. Lo primero expresa la idea de perfeccionamiento; lo segundo, la de incremento de los conocimientos."[31]

Estamos de acuerdo en que, la Ley utiliza a la capacita-

(31) DE BUEN LOZANO, Néstor. Derecho del Trabajo, Tomo II, Op. Cit. P. 305.

ción y el adiestramiento de igual manera, más aún si tomamos en cuenta que no conceptualiza a ninguno de éstos, de tal manera que, pueden darse confusiones y utilizarlos como sinónimos.

I.6. Adiestramiento.

La Enciclopedia Larousse, establece que adiestramiento es la "Acción y efecto de adiestrar o adiestrarse."[32]

Opinamos que los conceptos plasmados en los diccionarios, tanto de capacitación como de adiestramiento, no demuestran mayores diferencias, tanto que, gramaticalmente pueden ser usados como sinónimos.

Eusabio Ramos establece que "El adiestramiento es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas."[33]

Este mismo autor comenta que, el adiestramiento está dirigido a los niveles inferiores de la organización; a diferencia de la capacitación, que va dirigida a los niveles superiores de la misma organización. Por lo tanto se adiestra al personal que va a operar y a manipular las decisiones que le fueron programadas.[34]

(32) Gran Enciclopedia Larousse. Tomo I, Op. Cit. P. 116.
(33) RAMOS, Eusebio y Ana Rosa Tapia. Op. Cit. P. 75.
(34) Idem.

Pensamos que el adiestramiento, de acuerdo con Eusebio Ramos es un aprendizaje encaminado para desmpeñar eficazmente esa misma actividad que se está realizando, debido que, esas decisiones ya están programadas. Al hablar que este conocimiento está destinado a los niveles inferiores de la organización, consideramos que se está refiriendo a los obreros, sin ánimo de ofender a nadie, por lo tanto, de algún modo va enfocado a aquellos que prestan servicios materiales, por consiguiente, si el adiestramiento es para realizar mucho mejor esa misma actividad, una vez que el trabajador sea un maestro en la materia puede dejar esa tarea y ascender desarrollando otra de mayor oportunidad.

Por lo que se refiere a la Ley, de igual forma que la capacitación, el adiestramiento no contempla una definición concreta; motivo por el cual, la doctrina ha tratado de proporcionar conceptos específicos de cada uno de ellos, esto es, piensan que capacitar y adiestrar son aspectos diferentes; situación con la que estamos de acuerdo por las razones anteriormente expuestas. Coincidimos igualmente que, ya sea que se trate de una u otra, son conocimientos nuevos, actualizados y con estrategias para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y aumentar la productividad de la empresa.

I.7. Productividad.

Según el Diccionario Larousse la productividad es, "Cali-

dad de producto. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo."[35]

Consideramos que, es una definición muy aceptable, ya que, no sólo considera el grado de producción, sino también la calidad del producto.

Productividad "es la relación que existe entre la producción total o resultado final (output) y los recursos en tiempo, dinero y esfuerzo (input) utilizados para lograrla."[36]

Para que esta definición esté mejor comprendida, plasmamos los conceptos de outpu e input.

Input. (voz inglesa). Cantidad de cada uno de los factores (mano de obra, materias primas, energía, parte del equipo, capital amortizado, etc.), que intervienen en la producción de una cantidad dada de bienes o servicios.

Output. (voz inglesa). Producto resultante de cierta combinación de factores o inputs dentro de cada proceso económico.

Humberto Lozano señala, "La productividad ya no es el

(35) Gran Enciclopedia Larousse. Tomo XVI, Op. Cit. P. 715.
(36) DAVIS Y NEWSTROM. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill. México 1987. P. 16.

trabajo tratado subjetivamente, es el sistema moderno y organizado de la producción, cada día mas perfeccionado que trata de producir calidad a menor precio."[37]

Los conceptos expuestos creemos son muy claros y significativos, sin embargo, pensamos que no son lo suficientemente completos, por consiguiente, tratando de ser claros y precisos, proponemos que la productividad es el mayor producto obtenido o resultante, ya sea, de un bien o servicio en el menor tiempo, de calidad, al precio más justo posible, empleando y contando con los insumos suficientes.

I.8. Empresa.

"Es la acción de emprender y cosa que se emprende. Sociedad mercantil o industrial. Unidad económica de producción de bienes y servicios."[38]

Consideramos que, es muy importante tomar en consideración lo establecido en este concepto, en el sentido de que, empresa es la acción de emprender, es decir, estar conscientes de todos los riesgos que esa palabra implica y, de esta manera que todo aquél que decida convertirse en empresario esté preparado para enfrentar todos los retos que puedan presentarse.

---

(37) LOZANO CERNA, Humberto. Higiene y Seguridad Industrial, Onceava Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1987, p. 51.
(38) Gran Enciclopedia Larousse. Tomo VII, Op. Cit. P. 185.

En el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española, se afirma que, la empresa es una entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Pensamos que es conveniente tomar en cuenta que, la empresa no es solamente el patrón y el capital aportado, sino también la gran importancia que tienen los trabajadores en el crecimiento de todo tipo de empresa.

De empresa se han dado diversas acepciones, desde la clásica de considerarla como una unidad económica social, hasta la de Proudhon que la consideraba como un nido de víboras, en donde convergen intereses opuestos y contradictorios.[39]

Consideramos que, la acepción de Proudhon ya no es válida, o mejor dicho actualmente ya no puede ser válida, toda vez que, en la actualidad debe de existir una comunión de intereses, entre los mismos empresarios o socios, como entre los trabajadores, y más aún entre ambas partes, es decir, todos los factores que intervengan dentro de la empresa deben de unir sus intereses y esfuerzos para lograr o alcanzar la finalidad adecuada y requerida.

Barrera Graf, entiende por empresa, "La organización

---

(39) Cfr. CAVAZOS FLORES, Baltasar. Op. Cit. P. 86.

de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes y servicios, para el mercado."[40]

En esta acepción notamos que, uno de los fines de la empresa es el lucro, ya que, al referirse a la producción y el intercambio de bienes o servicios para el mercado, sin duda alguna estamos hablando de la oferta y la demanda con fines lucrativos, por lo tanto, coincidimos que, en efecto una de las finalidades de la empresa es el lucro.

Para Cavazos Flores, la empresa "es un complejo jurídico, económico y social en donde existen pluralidad de intereses que, siendo en esencia opuestos, deben ser coordinados para obtener una productividad adecuada."[41]

Pensamos que, si bien es cierto que en la empresa pueden encontrarse pluralidad de intereses, no deben de ser opuestos, porque entonces cada uno persigue un fin particular o individual, olvidando que la meta de esa organización es el crecimiento y, por ende de absolutamente todos sus integrantes, y no únicamente de algunos, de tal manera que, un punto a nuestra consideración muy importante que aborda Cavazos Flores es que, esos intereses deben de ser coordinados, para efectivamente lograr una productividad adecuada.

---

(40) BAUCHE GARCIADIEGO, Mario. La Empresa, Segunda Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1983, P. 15.
(41) CAVAZOS FLORES, Baltasar. Op. Cit. P. 86.

Según Borrell Navarro, empresa "es una entidad de actividades humanas coordinadas, para la realización de un fin económico y social la que se compone de empresarios, que aportan el capital, trabajadores que aportan su fuerza de trabajo y es regida por las normas aplicables a su naturaleza, la que generalmente produce bienes o servicios para satisfacer, mediante una ganancia, la demanda y necesidades de la sociedad."[42]

Con respecto al concepto anterior, opinamos que, es uno de los más completos, esto es, toma en consideración a la actividad humana, tanto de empresarios como de trabajadores, proporcionándoles igual importancia, ya que, a falta de uno de ellos no habría empresa. Establece que dependiendo del tipo de empresa van a ser las normas aplicables; punto del que estamos de acuerdo, pero además se hace mención, sea cual fuere el tipo de empresa generalmente producen bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad, mediante una ganancia; aquí al igual que en definiciones anteriores, se menciona que la empresa es lucrativa; otra cuestión en la que coincidimos. "Empresa, pues, distingue un hecho económico importante y es, principalmente una noción económica."[43]

El artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo establece "Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios

(42) BORELL NAVARRO, Miguel. Op. Cit. P. 75.
(43) DE FERRARI, Francisco. Derecho del Trabajo. "Las Relaciones Colectivas", Vol. IV, Segunda Edición, Ediciones Depalma. Buenos Aires 1974, P. 32.

y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia, u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa."

Con respecto a la Ley creemos que, establece claramente lo que es la empresa para los efectos de trabajo. La novedad, es proporcionar lo que debe de entenderse por establecimiento, que, aunque ésta disfruta de autonomía técnica, forman parte y contribuyen a la realización de los fines de la empresa considerada como unidad superior.[44]

I.8.I. Tipos de empresa.

Existen hoy en día una gran cantidad de empresas que se dedican a una diversidad de actividades que, son de diferente magnitud en recursos y en personal ocupados, por lo que, damos una somera clasificación en general.

Antes que nada comentamos que, la doctrina distingue entre empresa mercantil o económica y empresa desde el punto de vista jurídico laboral, por ejemplo, el Derecho Mercantil dice que empresa es el organismo que realiza la coordinación o dirección de los factores económicos de la producción cuando tienden a satisfacer el consumo a cambio de una ganancia, y puede ser manejado por una persona física

(44) Cfr. GUERRERO, Euquerio, Manual del Derecho del Trabajo, Décima Sexta Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1989, P. 43.

o moral. Tomando en consideración una conceptualización jurídica es más bien, refiriéndose a la clasificación jurídica de dicha empresa, toda vez que, ésta puede perseguir un fin lucrativo o simplemente finalidades culturales, morales o cualesquiera otras sin carácter económico."[45]

Del párrafo anterior desprendemos que, en general una empresa mercantil persigue sólo fines lucrativos o económicos, y tomando en consideración un concepto jurídico, la negociación puede pretender fines lucrativos como no lucrativos.

Empleando el criterio elaborado por la organización de las Naciones Unidas, llamada International Standar Industrial Classification,[46] la cual emplea la siguiente forma:

A.- De acuerdo a su actividad o giro pueden clasificarse:

-Agricultura

-Minería

-Industria manufacturera

-De la construcción

-Electricidad, gas, agua y servicios sanitarios

-Comercio

---

(45) BAUCHE GARCIADIEGO, Mario, Op. Cit. P.P. 211 y 212.
(46) Cfr. CHAVEZ CEPEDA, David. "Administración Financiera de la Empresa Pequeña", Tesis Nivel Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad ISEC, México 1994, P.P. 12 y 13.

-Transporte, almacenaje y comunicaciones

-Servicios y

-Actividades insuficientemente determinadas.

Ahora bien, atendiendo la diferenciación básica de sus actividades se pueden clasificar en tres grupos:

1.- Industriales

2.- Comerciales

3.- Servicios.

Con respecto a esta clasificación, Garciadiego comenta que, empleando la clasificación de Antonio Manero, no son tres los grupos, sino cuatro grandes ramas: empresas industriales, empresas comerciales, empresas financieras y empresas de servicios personales. Establece que otros incluyen la empresa financiera en las comerciales; para él deben de tener una clasificación por separado.

A la empresa de servicios le da el nombre de servicios personales, toda vez, el trabajo o servicio personal es el capital principal. Un bufete jurídico, una clínica médica, una asociación de ingenieros o arquitectos, pueden clasificarse dentro de este tipo de empresa.[47]

Nuestra opinión es que, una empresa de servicios o de

(47) Cfr. BAUCHE GARCIADIEGO, Mario. Op. Cit. P.P. 210 y 211.

servicios personales, ambas prestan un servicio, sólo que la primera no puede decirse que preste un servicio propiamente personal, ya que, en este caso el producto final es intangible, es una labor que beneficie a terceras personas, como es el caso del transporte, comunicaciones, hotelería entre otros.

B.- De acuerdo a la constitución de su capital.- Este criterio atiende al origen de su capital, el que puede ser nacional o extranjero. En el caso de recursos nacionales pueden provenir de los sectores públicos o privados. Si la totalidad del capital proviene del sector público estamos ante una empresa paraestatal o cuando tenga participeción de la iniciativa privada es una empresa mixta.

En el caso de las empresas privadas, cuando el capital es de origen extranjero, la empresa es generalmente una subsidiaria o afiliada de una tresnacional.

Cabe mencionar que en el caso de empresas privadas, generalmente cuentan con un solo dueño, éste es el propietario y también quien la dirige. Este tipo de negociación por sus características pueden ser micro o pequeñas. El capital es aportado por el dueño del negocio.

La empresa pública, por el contrario es dirigida por el Estado; emplea los recursos que pertenecen a la Nación, por lo tanto el capital es aportado por el Estado.

C.- De acuerdo a su magnitud o tamaño. Se emplean los criterios del personal ocupado, monto del capital contable, volúmenes de ventas, por lo tanto se ha determinado que existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas.

1.9. Pequeña empresa.

"Se considera que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante tanto en la generación de ingresos como en la creación de empleos."[48] El capital de estas proviene en un 90% del sector privado nacional, es decir, la verdadera industria nacional.

El 26 de abril de 1985 el Gobierno Federal, dió a conocer el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña. Este documento en su artículo 5o. define a la pequeña empresa "Como aquella que emplee de dieciseis hasta cien trabajadores y coloque ventas netas de N$901 hasta 9,000 anuales."

En el mencionado decreto no se hace mención de cual debe de ser el monto mínimo y máximo de capital aportado para la creación de una pequeña empresa, sin embargo, se ha dicho que se consideraban industrias pequeñas y medianas, aquellas que tenían capital contable entre 25 mil pesos y 25 millones de viejos pesos; cifras sujetas a rectificación.[49]

---

(48) SPENCER HULL, Galen. Guía para la Pequeña Empresa, Editorial Gernika, México 1983, P. 36.
(49) Cfr. NACIONAL FINANCIERA. Características de la Industria Mediana y Pequeña, "Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña", México 1984, P. 25.

CAPITULO SEGUNDO.

II. PANORAMA JURIDICO SOCIAL DE LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES.

Para darnos una idea de cómo se encuentra el trabajador tanto jurídica como socialmente dentro del trabajo, es que establecemos el presente capítulo.

Mucho se habla de las condiciones laborales contempladas en nuestra Ley laboral, pero la interrogante es; siguen siendo aplicables a la actual situación del país; o quizá sea mejor modificarlas y adaptarlas a lo que actualmente estamos viviendo. Lo que es muy cierto es que nada ni nadie puede vivir empleando técnicas obsolatas; la vida es cambio y evolución conetanta.

2.1. Condiciones de trabajo artículos 56 y 57 de la Ley Federal del Trabajo.

El artículo 56 de la L.F.T. establece "Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e igual para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley."

Por su parte el artículo 57 del mismo reglamento dice "El trabajador podrá solicitar a la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación a las condiciones de trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo, o concurran circunstancias económicas que la justifiquen.

El patrón podrá solicitar la modificación cuando concurran circunstancias económicas que la justifiquen."

Los artículos anteriores rigen las condiciones de trabajo en general; los siguientes hablan de la jornada de trabajo y su duración, días de descanso, vacaciones y salario entre otros.

Estas condiciones laborales son consideradas como los grandes logros alcanzados a través de los años por los trabajadores a base de grandes sufrimientos. Esto hace que la mentalidad de los legisladores se cierre no queriendo pensar siquiera en la posibilidad de una modificación a la Ley reglamentaria. Se debe de tomar en cuanta que esas circunstancias que prevalecieron y que dieron origen a crear esa normatividad ya no son preponderantes, toda vez que, el ordenamiento jurídico en materia laboral que existe obedeció a intereses económicos, políticos y sociales de un esquema económico hoy obsoleto o en decadencia.

La situación del país y por consiguiente de los asalariados ha cambiado; así por ejemplo, recordando el artículo 56, respecto de

que las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijades en la Ley; es necesario admitirlas, pero con sue respectivas excepcionee, porque ahora habrá que reviear en primer lugar la situación económica por la que está atravesando la empresa, y de esta manera saber qué condicionee pueden seguir en pie y cuáles tenderán a disminuir, por lo menos momentaneamente, ee decir, durante el tiempo que tarde en recuperarse la negociación. Este punto de viata, de alguna manera está contemplado en el artículo 57 del mencionado reglamento, al establecer que, el patrón podrá solicitar la modificación cuando concurran circunatancias económicas que la justifiquen.

Otro punto a ravisarse sería la jornada de trabajo, en el sentido de que, el artículo 59 acepta que el trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada, sin que puada exceder de los máximos legales; por otro lado acepta que pueden repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los trabajadores el reposo del sábado en la tarde, o cualquier otra modalidad equivalente.

Dicho artículo presenta confuaión, pues aunque acepta la jornada repartida, parece que puede permitir la eliminación del sábado por la tarde o una modalidad equivalente.

En primera inetancia, qué es el sábado por la tarde; en una aproximación costumbrista y por lo demás cuestionable, podría aceptarse a la tarde como el período que correría después de la comida, puede ser de una manera variable, desde la una a la siete p.m. momento

en que oscurece y sería la noche. Lo anterior arrojaría el hecho de tratarse un lapso de cinco horas a repartir, precisamente para no trabajar el sábado por la tarde, pero sí el sábado por la mañana.

Por lo anterior, una aplicación a la letra no aceptaría ni siquiera el reparto total del sábado, y obviamente jornadas repartidas para laborar tres o cuatro días a la semana en total de 48 horas, lo que arroja jornadas de más de nueve horas diarias.[50]

Las jornadas escalonadas, quebradas o discontinuas tendrían que revisarse por los tiempos muertos, más aún si tienen horario quebrado. Hay empresas que no requieren contar con personal en las tardes, por lo que es válido comprimir la jornada para dejar salir temprano al empleado, con lo que se evita que tenga que incurrir en comidas, yendo a sus casas a comer y regresar al trabajo; de esta manera se les deja mayor libertad de acción, de tiempo libre para su preparación, mayor tiempo con su familia; en fin, tiempo libre para ser ocupado y disfrutado de la mejor manera posible.

De igual manera se tendrían que revisar los sueldos; no fijándolos de acuerdo al ordenamiento mínimo salarial, sino proporcionándolos dependiendo de la productividad y eficiencia de cada trabajador.[51]

---

(50) Cfr. ALVARADO LARA, Gerardo A. "Ergonomía, Contratación y Condiciones de Trabajo", En Revista Laboral, Núm. 33, Junio 1955, P. 17.

(51) Ibidem. P. 19.

Opinamos que, se debe de tomar como base, el salario mínimo establecido, pero dependiendo de lo demostrado por cada empleado, se tendrá que aumentar el sueldo, además esto daría oportunidad para revisar quién es quién dentro de la empresa y conocer mucho mejor al personal. Una vez conocida la productividad o, en su caso la improductividad de los trabajadores, planear cuidadosamente lo que procederá.

Por lo antes expuesto, y teniendo una mentalidad abierta, creemos que no es una idea tan descabellada el pensar en una modificación a algunos reglamentos de la Ley.

2.2. Situación del trabajador ante la empresa.

Actualmente la situación del trabajador en la empresa, es sumamente delicada, considerando los masivos despidos que se están llevando a cabo; a tal grado que se creía que llegaría a ocho millones de desempleados al terminar 1995, a consecuencia de la crisis económica por la que está atravesando el país, de tal manera que, las empresas sobre todo micro y pequeñas se han visto en la necesidad de cerrar sus negocios. El cierre de éstos incrementará aún más la pobreza; si tomamos en cuenta que somos aproximadamente noventa millones de habitantes en la República Mexicana y catorce millones se encuentran en la pobreza extrema; es evidente la preocupación de todos los que vivimos en la ciudad, no sólo de los que perdieron el empleo, sino también, los que tienen miedo a ser despedidos.

Si bien sabemos que el elemento humano es importante y esencial en el desarrollo de toda empresa, y muchos lo consideran como el activo más valioso de las mismas, en los momentos de crisis se olvida, tanto que los patrones despiden personal por creer que es la solución más conveniente, pensando que mientras menos salarios pagados y en consecuencia disminución de gastos, se superará rápidamente esa situación, pero a nuestro modo de pensar decimos que, al recortar personal, en primer lugar se daña al trabajador dejándolo sin ningún tipo de ingresos; en segundo lugar se afecta la productividad de la empresa al dejar sin mano de obra suficiente; aunque aquí se presenta otro problema, ya que, se comenta que los empresarios continuan produciendo lo mismo con menos empleados, es decir, con los trabajadores que no fueron despedidos, situación muy favorable para los dueños del negocio, sin embargo, tenemos la esperanza que estamos refiriéndonos a patrones conscientes que no van a aprovechar las circunstancias para explotar al obrero.

En caso de que la empresa se encuentre realmente en una situación alarmante, se tendría que tomar otro tipo de medidas, como podría ser que, el trabajador ganara un poco menos y no fuera despedido, y por lo tanto, tampoco se afecte la productividad de la empresa.

Principalmente en la micro, pequeña y mediana empresa, la mano de obra ocupa un papel preponderante, por lo tanto es el momento de demostrar lo capaces que pueden ser los trabajadores junto con todos los integrantes de la negociación para salir adelante y lograr el progreso.

El clima que existe en una organización provoca una serie de reacciones en el individuo, las cuales pueden ser positivas o negativas, reflejándose directamente en su comportamiento, de tal manera que, en una situación así debemos tranquilizarnos para encontrar la mejor solución y pese a cualquier problema salir adelante.

2.2.I. Calidad de vida en el trabajo.

Bergeron define a la calidad de vida en el trabajo como "La aplicación concreta de una filosofia humanista, a través de la introducción de métodos de participación, con intención de modificar uno o varios aspectos del entorno de trabajo, para crear una situación nueva más favorable para la satisfacción de los empleados de la empresa."[52]

Por su parte, Pierre R. Turcotte la define como "La dinámica de la urbanización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida vital."[53]

Como se puede notar, Bergeron hace alusión únicamente a un cambio en el entorno de trabajo, lo cual es necesario para la crea

---

(52) TURCOTTE R. Pierre. Calidad de vida en el trabajo, Editorial Trillas, México 1986, p. 30.
(53) Idem.

ción de un clima adecuado que propicie la satisfacción, sin embargo, Turcotte no sólo considera la parte física del hombre, sino que toma en cuenta tanto el ámbito físico como el psicológico. Esta concepción más integral le lleva a considerar que en la empresa deben de existir, o hacer que existan, condiciones físicas y psicológicas, de tal manera eficientes que, el empleado sea capaz de lograr una satisfacción plena en su trabajo y pueda, entonces, incrementar su productividad.

Uno de los objetivos de calidad de vida es hacer el trabajo más interesante. Abarca toda la jornada laboral e incluso la extra laboral, es decir, este proyecto va encaminado para que, el trabajador tenga o disfrute de una calidad de vida tanto en el trabajo como fuera de él.

El mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo se realiza a través de programas de desarrollo organizacional en el que el agente de cambio puede modificar una o varias condiciones de trabajo e incrementar la satisfacción.

Estos programas buscan al mismo tiempo, obtener ventajas tanto para la empresa como para el empleado, logrando así una mayor satisfacción y un mejor desempeño.[54]

Un modelo de calidad de vida en el trabajo generalmente

---

(54) Cfr. MCGREGOR, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México 1987, P.P. 43 a 45.

toma en cuenta, la naturaleza de la tarea, el entorno de la tarea, las características del individuo, así como la satisfacción que tiene el empleado hacia su trabajo y hacia la vida en general.

Por lo que se refiere a la naturaleza de la tarea, se dice que, en muchas ocasiones existe discrepancia entre la naturaleza real de la tarea y las expectativas del trabajador, lo cual se convierte en un factor de estrés para él, al no encontrar ningún sentido en la realización de la labor y una ausencia total de identificación; por lo tanto, es recomendable hacer un análisis o estudio de cada uno de los trabajadores para precisar en que o en cual tarea se van a desarrollar con más habilidad, ocupando el puesto que mejor se identifique tanto con sus capacidades como con la personalidad de cada uno de ellos.

Existen factores determinantes que intervienen en la naturaleza de la tarea, como son la complejidad, la autonomía en su realización, los problemas propios del rol, la participación en la toma de decisiones.

Hablando de la complejidad, podemos decir que, las tareas no deben ser demasiado simples ni demasiado complejas, dicho de otra manera, pueden existir labores simples o complejas, pero quien las desempeñe debe de ser aquél que más se acerque al requisito requerido; tomando en consideración que, se deberá realizar una supervisión constante o periódica para detectar a aquellos empleados que ya realizan

o conocen a la perfección la actividad asignada, para que de esta manera puedan aspirar a un cargo de mayor complejidad, responsabilidad y por consiguiente, mejor remunerado.

Con respecto a la autonomía, se menciona que, está estrechamente relacionada con el nivel jerárquico y con la responsabilidad.

Consideramos que, el trabajador requiere de cierta autonomía, es decir, poner a flote su creatividad y exponer sus ideas para llevar a cabo la actividad, porque esto de alguna manera lo hace sentir importante en sus opiniones, por muy pequeña que sea la labor desempeñada y, así lograr un mejor desmpeño, por lo tanto la autonomía no debería ser encaminada sólo a los niveles altos de la organización, sino también, a los de menor jerarquía.

Tocando el punto sobre los problemas propios del rol, se dice que, cuando exiate poca claridad en los objetivos a lograr, en la definición de la responsabilidad o bien, cuando no se posee información adecuada para la toma de decisiones; eatos factores pueden convertirse en obstáculos que impiden el logro de objetivos y la satisfacción de las necesidades de realización de todo trabajador.

Por último haciendo mención, por lo que se refiere a la toma de decisiones, opinamos que, el individuo desea participar en la toma de las mismas, sobre todo cuando están relacionadas con el trabajo que desempeña, cuando no se le permite participar, tal

situación se refleja en los estados psicológicos del trabajador provocando insatisfacción, por lo tanto, todos los integrantes de la empresa deberían participar en la toma de decisiones para que en conjunto se obtuvieran las mejores soluciones.

Ahora bien, refiriéndonos al entorno de la tarea, ésta abarca las condiciones físicas, la estructura de la organización, las oportunidades que puede taner el empleado en la estructura, así como los sistemas de recompensas otorgados.

Existen factores determinantes que influyen en la satisfacción en el trabajo y en la productividad, estamos refiriéndonos por el momento a los factores físicos, como pueden ser el ruido, el frío, la escasez o densidad de población en el espacio de trabajo, iluminación, limpieza, entre otros.

Otro factor importante para que el empleado se encuentre cómodo laborando es la forma en que está estructurada la negociación. Cierto es que no existe una estructura ideal, sin embargo, debe pensarse en una que permita a los trabajadores desenvolverse en un ambiente de trabajo evitando, por un lado, la desorganización total, y por otro que se convierta en un sistema con decisiones politizadas y de competencia en lugar de cooperación.

El trabajador requiere satisfacer una serie de necesidades de realización en un ambiente de competencia positiva para que pueda

desarrollarse adecuadamente, sabiendo que tiene oportunidades de ascender, pero sin perder de vista que al satisfacer sus necesidades debe responder, al mismo tiempo, a la organización y no limitarse a sentirlo como un aumento de poder.

Asimismo, se considera necesario la existencia de un sistema de recompensas para alentar a los trabajadores, los cuales no deben de estar enfocados únicamente hacia el pago de incentivos monetarios, sino también, hacia el reconocimiento por un trabajo bien hecho o una toma de decisiones adecuada. La existencia de estos sistemas constituye un factor altamente motivador para el trabajador.

La satisfacción en el trabajo, atendiendo a las características del individuo; es una función de la personalidad del mismo, de la situación an que se encuentra, de sus características sociodemográficas, así como de la comparación entre las expectativas y la realidad. Es de vital importancia que se otorgue al empleado un puesto acorde a sus habilidades y de acuerdo a su personalidad, por ejemplo, si el puesto requiere de iniciativa y el trabajador carece de ella es más difícil que cumpla adecuadamente con sus funciones, provocando frustración e insatisfacción.

Encontramos una vinculación entre la naturaleza de la tarea, anteriormente comentada, con las características propias del individuo, toda vez que, una debe de coincidir con la otra, es decir, la tarea a realizar debe de estar acorde con las características

del individuo y viceversa. Lo importante es pues, contar con un sistema de selección eficiente para lograr los mejores resultados tanto para la empresa como para el individuo.

Por último, y continuando con el modelo de calidad de vida en el trabajo; vamos a hablar de la satisfacción ante la vida en general del trabajador.

La satisfacción en el empleo constituye tan sólo una parte de la satisfacción que tiene el empleado ante la vida, es decir, el trabajo constituye solamente una de las variables, por lo que se deben considerar otro tipo de factores como la salud, la vivienda, actividades sociales y de familia.[55]

Existe otro tipo de elemento que influye en la calidad de vida en el trabajo, como es el llamado estrés. Este es "un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas."[56]

Uno de los principales elementos que influyen en la satisfacción en el trabajo y que se pretende cuidar mediante el programa de calidad de vida es el estrés, que como ya observamos en el concepto anterior, es el aumento de nuestras emociones y como consecuencia un cansancio físico y mental.

---

(55) Cfr. TURCOTTE R. Pierre. Op. Cit. P. 22 y siguientes.

(56) DAVIS Y NEWSTROM. El Comportamiento en el Trabajo, "Comportamiento Organizacional", Ed. Mc.Graw Hill, Séptima Edición, México 1987, P. 491.

Cuando el estrés es excesivo puede llegar a un estado en el que el individuo no es capaz de enfrentarse a su entorno, y consecuentemente presentándose síntomas negativos, tanto para el desempeño laboral como personal. Esta sintomatología abarca aspectos de la salud, física y mental.

A los factores que causan el estrés se les conoce con el nombre de estresantes, y pueden presentarse por, carga en el trabajo presiones de tiempo, supervisión inadecuada, clima no propicio, autoridad incongruente con la responsabilidad, conflicto de roles, diferencias entre valores personales y los de la empresa, cambios frecuentes y frustración.

Al estrés originado por el ambiente laboral se añade el estrés que trae consigo el trabajador, derivado de situaciones externas, como son la familia, la sociedad y el aspecto económico, sin embargo, este síntoma puede resultar positivo a niveles moderados, ya que, en caso de no existir, el individuo no tiene desafíos y el desempeño tiende a ser bajo.

Dado que, es importante tanto para el empleado como para la empresa poder lograr la máxima capacidad; el Departamento de Recursos Humanos debería de detectar problemas de alta tensión pues, a través de programas de asesoría y desarrollo de creatividad, se llegaría a disminuir la tensión, logrando tasas de ausentismo más reducidas, menores rotaciones, productividad aumentada, mejores decisiones, mejor

satisfacción y en general un entorno laboral notablemente satisfecho.

Podemos decir que, a lo largo de la historia, se ha notado una creciente preocupación por el recurso humano, más como persona que como recurso, de tal manera que, calidad de vida en el trabajo presenta una marcada orientación hacia la parte humana del trabajador, reconociendo que, en la medida en que son consideradas y satisfechas las diversas necesidades del individuo, se puede obtener una mayor satisfacción, regulando de la mejor manera el estrés, enriqueciendo la tarea y cuidando el ambiente laboral, aumentando así, el rendimiento del empleado para bien propio y de la misma empresa.

2.2.2. Relación existente entre calidad de vida y satisfacción en el trabajo.

El proyecto de Calidad de vida se fija en dos metas fundamentalmente: Lograr que el trabajador tenga una mayor satisfacción en su trabajo, y como consecuencia, lograr una mayor productividad individual y colectiva.

Como se mencionó anteriormente, la satisfacción de ciertas necesidades, la existencia de determinadas condiciones físicas y un clima adecuado son factores que permiten lograr una cierta satisfacción en el empleado, siendo el objeto de Calidad de vida integrarlos de una manera óptima para lograr los mejores resultados, tanto para el ser humano como para la negociación.

Satisfacción en el trabajo. Generalmente, conforme más rutinario y de menor posición es el trabajo, mayor es el porcentaje de empleados que preferirían otro trabajo, lo cual demuestra que no existe una satisfacción en el mismo.

Uno de los síntomas más claros del deterioro tanto en el clima como en la productividad de una organización es la baja satisfacción en el mismo, lo que se refleja en un alto índice de rotación de personal, huelgas, entre otras. La insatisfacción trae aparejada además, una serie de costos por lo que la dirección debe buscar una mayor satisfacción.

Cuando los empleados pasan a formar parte de una empresa, llevan con ellos una serie de anhelos, necesidades y experiencias, tales como seguridad, intereses en el trabajo, oportunidades, calidad del trabajo, salarios, condiciones de trabajo, comunicación, horario y beneficios; estos forman parte de sus expectativas de cada persona y las que el empleo genera.

La satisfacción tiene varias dimensiones, por lo que, un trabajador puede estar satisfecho en un aspecto, pero insatisfecho en otro u otros. Además de dimensional la satisfacción es dinámica, es decir, lo que hoy satisface a una persona puede no satisfacer dentro de un tiempo.

La satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción

del empleado hacia la vida, por lo que en ocasiones es preciso obtener no solamente los elementos directamente relacionados con el trabajo, sino también, con distintos factores de la vida como son la familia, diversión, religión, política, economía, entre otros.

Podemos definir a la satisfacción en el trabajo como aquel estatuto del trabajador en el cual existe una plena realización de sus necesidades, una adecuación con el puesto, con la empresa y con los grupos de trabajo, de tal manera que el empleado no busque sustituirle, ni renunciar, manteniendo una actitud positiva hacia la actividad que realiza. Se puede considerar como la manera en que el trabajador perciba su trabajo.

Es de vital importancia conocer el porcentaje de empleados a disgusto, qué clase de consecuencias se están presentando y qué costos representan, para que, de este modo, se puedan tomar medidas rápidas dirigidas hacia el logro de mejores satisfacciones para los trabajadores.

Algunos de los efectos de la insatisfacción son rotación de personal, ausentismo, robos, entre otros.

La rotación de personal, es la proporción de empleados que se separan de la organización. A mayor satisfacción en el trabajo hay una menor rotación, ya que, el individuo satisfecho permanece más tiempo en el empleo, por el contrario, la persona insatisfecha

trata de encontrar en otros lugares mejores condiciones laborales.

La sustitución de personal representa para la empresa costos directos e indirectos, además, la gente que permanece en la organización siente afectada su propia satisfacción ante la pérdida de sus colaboradores y amigos.

La satisfacción en el trabajo, suele no tener tanta importancia o influencia en el ausentismo como la tiene en la rotación, debido a que se permiten un determinado número de faltas, sin que afecte al trabajador, pero sí la productividad de la empresa.

Aquellos empleados que están insatisfechos, tienden a faltar a su trabajo con mayor frecuencia, inventando enfermedades y compromisos que en realidad no existen, pero que les permite, por un día o hasta tres, alejarse de ese lugar en el que no se encuentran los elementos necesarios para sentirse satisfechos.

La insatisfacción en el trabajo es tan sólo una de las causas por las que el empleado puede llegar a robar en un momento determinado, sin embargo, generalmente se trata de evitarlo, considerándolo como un mero acto de vandalismo, sin analizar las verdaderas causas de dichos actos y sin reflexionar en que, logrando la mayor satisfacción del ser humano, tanto en el trabajo como en otros aspectos de la vida se podría evitar tal situación.[57]

(57) Ibidem. PP. 100 a 118.

Perfil del trabajador satisfecho. Algunas de las variables que influyen en la satisfacción e insatisfacción del empleo, pueden ser, la edad, el nivel en que se encuentre ocupado y tamaño de la empresa.

Con respecto a la edad, se establece que los trabajadores menos satisfechos, son los jovenes, debido a que, poseen altas expectativas y menos capacidad de adaptación, por la inquietud propia de la juventud, por otro lado los de mayor edad, suelen estar más satisfechos, ya que, tienen menores expectativas y una mayor adaptación al clima laboral.

Por lo que se refiere al nivel de ocupación, se ha considerado que aquellos que ocupan niveles superiores dentro del negocio, frecuentemente se encuentran más satisfechos, y conforme se va descendiendo en la escala jerárquica, se encuentra una insatisfacción más generalizada, esto es, porque aquellos que ocupan niveles superiores están mejor remunerados y tienen mejores condiciones de trabajo, y por consiguiente de vida, aunque también, es causa de mayor estrés el desarrollar un puesto de mayor jerarquía, por lo tanto el ser humano debe de sobrellevar sus reacciones para mantenerse acorde a la situación en que se encuentre o que se le presente.

Hablando del tamaño de la empresa, por lo regular está inversamente relacionado con la satisfacción en el trabajo, conforme la organización crece se deben de tomar una serie de medidas para

evitar que esto ocurra. Es importante que al ir creciendo la empresa no pierda de vista el aspecto humano, de tal manera que, se puede mantener el mismo cuidado y vigilancia con los trabajadores, de una forma equivalente a cuando era de menor tamaño, evitando así la insatisfacción.[58]

Es necesario que el patrón conozca las necesidades de su personal, el porcentaje de las personas que no se encuentran lo suficientemente satisfechos y todo tipo de información a este respecto, con el fin de poder tomar decisiones para elevar el nivel de satisfacción del personal.

Un método común empleado para la obtención de este tipo de información, es la encuesta de satisfacción en el trabajo, por medio de la cual, los trabajadores revelan sus sentimientos hacia el trabajo que realizan y hacia el ambiente laboral que los rodea.

Para que una encuesta de este tipo, sea diseñada, aplicada y evaluada se requiere, el apoyo de alta dirección, que los empleados participen en su planeación, que el objetivo esté claramente definido, que se haga en base a una investigación sólida y esos resultados de la planeación y el estudio se hagan llegar a los empleados, para evitar que sientan que su participación fue estéril.

En la medida que esos requisitos se cumplan, se pueden

(58) Ibidem. PP. 118 a 121.

obtener beneficios como, satisfacción general en el empleo, comunicación, mejoramiento de las actitudes, necesidades de capacitación, beneficios sindicales, planeación de los cambios, entre otros.

La Calidad de vida en el trabajo, llevará al individuo a una mayor o menor satisfacción en el empleo que, a su vez le conducirá a un comportamiento funcional o disfuncional. La satisfacción puede asemejarse a una actitud base de ciertos comportamientos, por lo tanto, el nivel de autonomía en el trabajo se convertirá en un elemento primordial de la satisfacción.

Las reacciones del individuo frente a la insatisfacción, pueden ser, quejas, huelgas, ausentismo, renuncia. La meta de todo ser humano es sentirse pleno en todos los sentidos, por lo que aquel empleado que no lo esté cambiará de trabajo o modificará la estimación de sí mismo:

1. Modificando el entorno de trabajo. Dicho resultado se puede lograr con la ayuda de una promoción.

2. Reduciendo sus objetivos. De esta manera la nueva realidad va de acuerdo con la evaluación que el individuo hará al respecto posteriormente.

3. Por medio de la sumisión. Que consiste en aceptar la situación tal cual es.

4. Por medio de la agresión. Se trata de actos dirigidos hacia él mismo o hacia otros.

5. Por medio de la retirada. El trabajador puede modificar su escala de valores o valerse de un mecanismo de compensaciones.[59]

Si el individuo se puede adaptar a diversas situaciones comprendidas en la insatisfacción, teniendo la satisfacción adecuada o requerida por los trabajadores, su nivel de productividad se incrementará sumamente y el crecimiento de la empresa será rapidamente, toda vez que, el individuo plenamente satisfecho en la vida y dentro del trabajo será capaz de logros inimaginables.

2.3. Mentalidad empresarial.

Pensar en el prestigio empresarial es atender a las necesidades del negocio, esa actitud conforma la mentalidad empresarial, es decir, tener en cuenta los objetivos de la empresa y no sólo la especulación o sobreexplotación del ente económico, ya que, en última instancia el empresario tiene un objetivo social que cumplir.

Actuar como si la entidad fuera parte del propietario o administrador, destinada a la satisfacción de propósitos personales, esto no es actuar como un verdadero empresario. Cabe comentar que,

---

(59) Cfr. TURCOTTE R. Pierre. Op. Cit. P. 33.

el 62.2% de las micro empresas y el 41.2% de las pequeñas empresas predomina el propietario único o una sociedad con miembros familiares respectivamente,[60] lo que podría inclinar en una falta de visión empresarial, toda vez que, muchos de esos familiares no están capacitados para emprender un negocio.

Tampoco demuestra una mentalidad empresarial el negociante sagaz, que basado en la especulación busca ganancias fáciles sin reciclar hacia la economía la inversión necesaria que crezca el organismo social.

Un ejemplo de la importancia de dicha mentalidad en los pequeños negocios, es el problema de la continuidad, es decir, del momento cuando el fundador tiene que retirarse por circunstancias personales y busca a su posible sucesor, el cual sin un previo conocimiento y preparación puede dar al traste con el esfuerzo de toda una vida. Un hombre de negocios que no entiende la continuidad de las empresas pretende pensar que él es la empresa y no considera la posibilidad de formar a su posible sucesor.

Los pequeños empresarios se confunden con la dinámica de la economía, con los cambios de leyes y reglamentos, con las diferentes condiciones financieras y su reacción es tratar de comprender estos cambios informándose para lograr su sobrevivencia y no porque consideren que la información y la preparación sean importantes para

(60) Cfr. CHAVEZ CEPEDA, David. Op. Cit. P. 35.

la toma de decisiones, cabe mencionar que, actualmente el 64% y 91% de los pequeños y micro empresarios conocen las leyes y reglamentos aplicables a la materia.[61]

Es de destacarse que, en general, una persona bien informada se encuentra en mejor posición para actuar, y esta es una de las premisas que conforman a la mentalidad empresarial, sin embargo, no únicamente la preparación es factor importante en la formación de la mentalidad de este tipo, lo es también la práctica, siendo la combinación de ambos elementos lo que realmente proporciona madurez en el negocio.

Resulta que existen empresarios sin capacidad administrativa o muy elemental y administradores sin visión empresarial.

Sería adecuada la combinación de las dos funciones, un empresario experimentado y detrás de él un administrador que proporcione información y apoyo técnico para la solución de los problemas que se presenten.

Como comentamos anteriormente, uno de los principales problemas de las pequeñas empresas es la ineficaz gestión empresarial, es decir, la administración deficiente, por lo tanto el empresario en la mayoría de los casos es una persona que desconoce o ignora la utilidad de los controles, reportes y procedimientos, de tal manera

(61) Ibidem. PP. 35 y 36.

que desconoce la importancia de una mínima estructura de organización que le permita una toma de decisiones adecuadas, basadas en hechos y no en suposiciones.

En este nivel el administrador se enfrenta a una gran cantidad de problemas, ya que, "El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos, de producción, de finanzas, impositivos, de ventas, etc. Ordinariamente, de acuerdo, no sólo con las características de la empresa, sino aún con las preferencias de ese supremo administrador, derivados de sus estudios, psicología, etc. suele dar preferencia o poner acento en uno de esos aspectos, en ocasiones, aún en detrimento de los otros."[62]

El empresario no tiene una visión integradora, no asume su papel de coordinador de los factores de la producción.

"El empresario es el individuo que conjuga los recursos materiales y humanos mediante su capacidad, imaginación y creatividad para producir resultados superiores que, de alguna manera vierte a la sociedad. En este ejercicio no solamente arriesga sus bienes materiales, sino muchas veces, su integridad física... Hay empresarios que no han contado en sus inicios con los bienes materiales, pero gracias a su enorme visión y creatividad logran obtenerlos, luego los hacen crecer debido a su audacia, hasta convertirse en factores

(62) REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas, Parte Primera, Editorial Limusa, México 1984, P. 90.

clave, puntales de nuestro sistema económico."[63]

Opinamos que, si bien es cierto que cuenta mucho la visión creativa de todo aquél que pretenda convertirse en empresario, también es cierto la importancia que juega el aspecto de la preparación en primer lugar, posteriormente y como consecuencia de la primera la práctica y la experiencia, porque una persona sin preparación difícilmente poodrá contar con expectativas amplias que le permitan llevar a cabo la realización de un negocio, o lo puede emprender, pero sacarlo adelante y mantener la continuidad será más difícil.

Por lo que se refiere al aspecto económico, puede ser que no sea tan importante que el nuevo empresario cuente con grandes cantidades, lo importante es saberlo administrar y en conjunto con su creatividad, preparación y experiencia, el negocio crecerá rápidamente.

Por último pensamos que, el empresario es uno de los elementos importantes del crecimiento económico; conscientes de esto, deben de redefinir su perfil presente y futuro, asumiendo la necesidad de convertirse en catalizadores del cambio que enfrentan como sector, obligándose, de esta manera, a asumir nuevas funciones, y a adoptar una mentalidad acorde con el entorno actual.

En este contexto, el empresario puede optar por diversos

---

(63) MACHORRO CAMARENA, Carlos. "La Creación de Empresarios en México", Revista de Ejecutivos de Finanzas, Junio 1978, P. 23.

esquemas o mecanismos para estar mejor preparado ante los retos presentes. El punto es abrir esa mentalidad y aceptar los cambios; toda vez que, es más riesgo no hacer nada que intentar algo.

Una buena administración de negocios requiere que el empresario conozca exactamente lo realizado y hacia donde quiere llegar. "La clave para el éxito radica en una buena administración adecuada de su negocio."[64]

Cada año se inician aproximadamente 450,000 negocios nuevos; al finalizar el año casi 400,000 de éstos no están ya en operación. En la mayoría de los casos el fracaso en los negocios se debe al desconocimiento de lo que es una buena administración de negocios, una falta de comprensión de los métodos y procedimientos necesarios para una operación adecuada de cualquier empresa.

Una de las principales dificultades a que se enfrenta el hombre del pequeño negocio, es que él se encuentra tan cerca de su empresa, preocupado de esos problemas cotidianos que es difícil darse cuenta de los inconvenientes por los que está atravesando el negocio. Por lo tanto, él mismo debe de preguntarse si está contribuyendo con alguna solución, o es parte del problema.

El dueño de una negociación es innovador, imaginativo,

(64) DICKSON J. Franklyn. El Exito en la Administración en las Empresas Medianas y Pequeñas. Editorial Diana, Octava Edición, México 1985, P. 13.

con iniciativa y deseos de triunfo. Estos factores son lo que determinan que él esté en los negocios por sí solo. Este tipo de espíritu o mentalidad puede ser una causa que contribuya a crear problemas al manejar un negocio.

Estos hombres se creen conocedores de todo, un estudio sobre pequeños negociantes reveló que el 50% de los entrevistados pensaban que no necesitaban ayuda o consejo de nadie; despreciando ayuda por parte de banqueros, contadores u otras personas conocedoras.

Asumir riesgos y la innovación son elementos necesarios en los negocios. Son una parte del carácter del empresario, pero existe gran diferencia entre asumir riesgos y apostar. Este es otro de los problemas más comunes, se confunden ambos aspectos, al grado que, el empresario sin experiencia se guía más por sus corazonadas que por sus razonamientos.

2.4. Competitividad empresarial.

La pregunta que la mayoría hacemos, en los momentos de crisis y aún sin haberlos es; como competir tanto nacional como internacionalmente; estamos preparados para hacerlo, toda vez que, un objeto esencial es incrementar la competitividad de la economía a niveles que permitan una participación exitosa en las corrientes de comercio, inversión y tecnologías globales. El resultado que se persigue es una expansión más rápida del producto, lo cual llevaría a nuestro

país a un nivel de desarrollo más avanzado. Uno de los factores para que México sea respetado por las demás naciones es teniendo una economía próspera.

Este proceso de cambio es difícil, y por su misma naturaleza, toma muchos años revertir la tendencia, en especial por la extensión y profundidad de los rezagos acumulados a lo largo de los años; por lo tanto no podemos esperar más, el cambio debe de comenzar ahora..

El aumento de la competitividad es producto de la combinación de numerosos factores macroeconómicos y microeconómicos. En la práctica, este conjunto de elementos se traduce en una evolución de la productividad, es decir el aumento de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. De acuerdo con la experiencia internacional, las economías exitosas son aquellas que han registrado los avances más elevados y consistentes en la productividad a lo largo de varias décadas.

Acorde con este criterio, en México comienzan a observarse logros significativos. De acuerdo con diversas estimaciones, entre 1989 y 1992 la productividad en la industria manufacturera, medida como el volumen de la producción por hora-hombre trabajada, aumentó 27.3% equivalente a una tasa media anual de 6.2%. A su vez, el avance en los establecimientos comerciales fue aún mayor; el volumen de ventas por persona ocupada acumulada en el período resultó 3.6%, lo que significa una tasa media anual de 7.1%.

La mayor competitividad y el correspondiente aumento de productividad de la economía mexicana permitirán su globalización y un mejor nivel de desarrollo.[65]

Alcanzar el éxito implica una tarea difícil de lograr, y la batalla por una mayor participación en el mercado será ganada por aquéllas empresas que puedan ofrecer productos o servicios de calidad a los mejores precios.

Competir con éxito significa mucho más que, un ambiente de estabilidad macroeconómica, aunque ésta sea una condición indispensable para alcanzarla. La competitividad requiere de una serie de cambios estructurales en todos los ámbitos de la actividad productiva, de manera que, puedan ser enfrentadas las exigencias de eficiencia para las empresas y la necesidad de modernizar la planta productiva.

Los programas de productividad de las ramas industriales no deben ser de corto plazo sino de largo plazo, y deben permitir enfrentar el desafío de la profundización de una integración en el exterior. La empresa debe abandonar sus miedos y lanzarse a enfrentar los retos tanto económicos, políticos como sociales.

Para ser competitiva la industria debe organizar y crear renovaciones constantes. Las compañías se encuentran hoy en día ante

(65) Cfr. SANCHEZ ESTRADA, Jorge. "La Competitividad Mexicana", Revista Laboral, No. 23, Agosto 1994, P.P. 20 y 21.

la necesidad de implementar un sistema completo, ágil y eficiente de información, a fin de satisfacer las necesidades de comunicación y coordinación de la empresa bajo el entendimiento de que el recurso humano es uno de los factores más importantes en la integración de la industria y que la inserción del individuo en la institución constituye la gran característica competitiva.

Pensamos pues, es importante que la empresa en proceso de reestructuración, lejos de enfocar toda su atención hacia la organización y disminución de costos, se concentre en modificar la cultura organizacional que prevalecía en ellas, así como los distintos comportamientos y actitudes arraigadas, las cuales disminuyen la probabilidad de obtener buenos resultados. Debe de existir una clara y compartida visión entre la administración de la empresa; los empleados deben ser contemplados como un activo valioso..

Una compañía debe de buscar la presión y el reto, más no evitarlos. Debe aprovechar las ventajas competitivas y así formar un ímpetu para la innovación. Las empresas pueden, para lograr esto, vender a los consumidores y a los canales más sofisticados y de mayor demanda; buscar a los compradores que tengan las necesidades más complejas; lograr estándares que sobrepasen a las más arduas normas de calidadad; contactar a los proveedores más avanzados; e involucrar a los empleados como parte del proceso productivo para estimular el perfeccionamiento de las habilidades y la productividad; las empresas que no le dan su justa dimensión a los competidores de poca talla,

y piensan que van a seguir contando con los mejores proveedores y reteniendo a la clientela tradicional, están invitadas a la inercia y, finalmente al fracaso.[66]

Asimismo, es relevante que las empresas realicen periódicamente una autoevaluación integral, con el objeto de revisar tanto su condición actual, como sus planes a futuro, el empresario será capaz de implementar acciones que anticipen y enfrenten el nuevo contexto económico derivado del cambio estructural del país.

Otro elemento que influye en la competitividad de la industria, es la creación de un sistema empresarial basado en la lealtad, tanto por parte del cliente como del personal. La lealtad del cliente se obtiene ofreciendo constantemente altos niveles de calidad, mediante la contratación y retención de personal calificado. Los beneficios económicos de una clientela leal son muchos, y en diversas empresas explican las diferencias de rentabilidad y participación en el mercado entre competidores. Se debe de identificar a los clientes que de igual manera van a producir beneficios a la empresa, una vez identificados, ésta debe de esforzarse para retenerlos, ofreciéndoles nuevos productos o servicios adaptándose a ellas. Todo esto, porque en múltiples ocasiones es mucho mejor un pequeño grupo de clientes bien atendidos y satisfechos en todas sus demandas que, una gran cantidad de clientela esporádica mal atendida.

---

(66) Cfr. SANCHEZ ESTRADA, Jorge, Op. Cit. P. 32.

Por otro lado es necesario que la empresa identifique a los empleados productivos, toda vez que, la meta no es contratar más personal, sino, retener a aquellos que muestren interés por desarrollarse, ser más competitivos y establecer relaciones duraderas con la clientela.

Consideramos necesario mencionar que, hay un tipo de competitividad, denominada organizacional, ésta en ocasiones es utilizada como sinónimo de calidad, eficiencia, productividad y todo lo relativo a esta circunstancia. Para alcanzar un objetivo determinado es definida como "Capacidad de una organización para incrementar constantemente su participación en el mercado y brindar a sus integrantes la oportunidad de desarrollo profesional."[67]

Observamos que la primera parte de la definición puede generar un problema de aceptación para muchos empresarios, ya que, hoy en día, parece que el verdadero reto es simplemente permanecer o sobrevivir, ya no se diga crecer industrialmente, quizá sea consecuencia de la situación económica que obliga a algunos empresarios a planear la estrategia de sobrevivencia, más que la de crecimiento, ya que, esta segunda podría no ser alcanzada; o mejor dicho, sería más difícil de alcanzar, sin embargo, la competitividad exige crecimiento o, por lo menos, la actitud hacia éste.

---

(67) MILAN E. Ricardo, "Evaluación de la Personalidad: Un Principio de la Competitividad", En Revista Laboral, No. 30, Marzo 1995, P. 72.

La segunda parte de la definición, también puede generar problemas de aceptación, toda vez que, por lo regular se considera al desarrollo profesional de los colaboradores como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de la empresa. Creemos que el desarrollo profesional es base principal para la competitividad.

Pensamos que los aspectos de participación en el mejoramiento de la empresa y el sumo cuidado de la ecología deberían ser considerados como parte esencial de la competitividad. Cabe mencionar que estos aspectos son de vital importancia en los llamados países desarrolladoe.

Existe otro tipo de competitividad, llamado del factor humano, ésta "Es la capacidad del individuo para incrementar constantemente el valor agregado de su trabajo y para integrarse efectivamente a la organización."[68]

Es de destacarse que la competitividad de una organización, actualmente, depende de la competitividad del factor humano.

De manera general, una empresa para enfrentar los desafíos que se le presenten y para seguir en la competitividad, tiene que seguir las siguientes reglas:

A) Rapidez de respuestas; aquí la flexibilidad resulta

(68) MILAN E. Ricardo. Op. Cit. P. 73.

una integrante indispensable, es decir, que el empresario mantenga una mentalidad abierta.

B) Enfoque proactivo; no sólo es necesario reaccionar, sino actuar con antelación, diseñar de alguna manera el futuro. No esperar a los cambios, es mejor planearlos, propiciarlos y evaluarlos, en otras palabras, estar a la vanguardia, llevar la delantera del porvenir.

C) Mejoría constante; implica no únicamente la competencia con otras organizaciones, también la competencia con uno mismo para perfeccionarse cada vez más, pero implica también la colaboración y el establecimiento de alianzas estratégicas.

D) Enfoque hacia los asociados; en lugar de ofrecer productos o servicios diseñados dentro de la empresa y luego esforzarse por venderlos, deben prestar cada vez más atención a las necesidades de los consumidores finales.

E) Creatividad para encontrar las posibles soluciones y en general para lo que se necesite.

F) Compromisos de sus miembros; en lugar de un contrato legal de trabajo, las empresas mejorarán en la medida en que puedan lograr un contrato psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización.[69]

---

(69) Cfr. ARIAS GALICIA, Fernando. "El Perfil de Competitividad: Una Técnica de Mejoría Constante", En Revista Laboral, No. 31 Abril 1995, P. P. 101 y 102.

Todo lo anterior se logrará mediante un liderazgo visionario, así como mediante el establecimiento de la comunicación y la actuación cotidiana de la misión de la empresa.

Nuevamente observamos que una de las ventajas competitivas de países y empresas radicará en el compromiso, la motivación y el interés de todos sus integrantes y no sólo de los patrones o, únicamente de los trabajadores.

Hemos mencionado los aspectos más importantes para que una industria en general y en particular la pequeña logre la competitividad; estos aspectos han estado enfocados a lo que un empresario debe hacer para crecer, pero ahora vamos a comentar que características son las esenciales para que ese patrón pueda alcanzar dicho crecimiento, en otras palabras, vamos a señalar las cualidades personales que tiene que poseer el empresario para realizar sus funciones de la mejor manera.

Debe de poseer cualidades físicas, intelectuales, morales, de cultura general, de conocimientos, tales como técnicos, comerciales, financieros, de seguridad, contabilidad y administrativos, así como experiencia.

Cabe mencionar que, la importancia en el dominio de dichas funciones para el jefe de empresa, varía según la magnitud de ésta, es decir, varía según se trate de una micro, pequeña, mediana o gran industria, toda vez que, a medida que aumenta la magnitud de la empresa,

se incrementa la necesidad del empresario para dominar u operar totalmente la función administrativa.

El conocimiento y desarrollo de la función contable, mantiene una importancia de 10% de la capacidad del jefe de empresa para su manejo, de tal manera que, generalmente se busque apoyo en esta área para no descuidar la parte administrativa.

Contrastando con lo anteriormente expuesto, vamos a comentar un problema de debilidad competitiva; con el objeto de marcar con mayor precisión los errores en que puede incurrir el empresario.

Aproximadamente el 50% de los fracasos en los negocios están relacionados con la competencia, ocurren debido a que los administradores no pudieron hacer frente al aumento en los costos resultantes de la competencia. Es increible en un plazo largo, como la competencia tiende a reducir los costos al lograr una mayor eficiencia y una planificación obligada.

Muchos hombres de negocios pequeños tratan de competir reduciendo sus precios, la calidad o el servicio, sin embargo, algunos conocen que, existen algunas cosas que deben realizarse para enfrentarse a la competencia, y otras que no se deben llevar a cabo; por ejemplo, entre lo realizado se encuentra en primer lugar, reducir gastos y en segundo lugar aumentar las ventas. Dentro de las cosas que no se deben de hacer se encuentran, bajar los precios, reducir la calidad

y reducir el servicio.

Esos puntos son fácil de ennumerarse, pero no se logran con la misma facilidad; tanto que al preguntarnos; cómo puede uno reducir los gastos, sin reducir la calidad o el servicio. Esto es posible mediante una producción y ventas más eficientes y una planificación más cuidadosa. Las personas capacitadas reducen los costos de supervisión, venden artículos con mayores márgenes de utilidad, realizan las ventas, reducen las órdenes pedidas que, se pierden por no surtirlas, mantienen a un bajo nivel las pérdidas por créditos concedidos y en general ayudan al negocio a operar sobre una base más eficiente.

Otro punto a comentar, es lo relativo a que, en un período de diez años el promedio de pequeños negocios pierde el 80% de sus clientes; la causa de esta pérdida, en un 60% de los costos, se atribuye a la indiferencia o al servicio por parte del negocio. Las razones principales por las cuales se pierde la clientela son: mal servicio, indiferencia, faltas de atención a las quejas, precios más bajos en otros lugares, que los clientes sean obligados a negociar en otra parte, traslado del negocio, muerte del dueño, mercancía de calidad inferior, mercancía marcada a un precio excesivo.[70]

Por su parte Dickson, presenta las siguientes fórmulas para alcanzar el éxito y a la vez lograr la competitividad deseada:[71]

(70) Cfr. DICKSON J. Franklyn. Op. Cit. P. P. 20 y 21.
(71) Ibidem. P. 24.

1. Ofrezca un producto o servicio que sea necesario. El consumidor de hoy es demasiado sofisticado para que se le venda cualquier producto. Se debe de ofrecer un producto necesario para los clientes potenciales. Se deberá de ver la posibilidad de aumentar las ventas mediante la publicidad y promoción.

2. Tener capacidad para administrar, es decir, tener capacidad para manejar personas, dinero e inventarios, conjuntamente con la capacidad para fijar buenas políticas, seleccionar métodos apropiados y crear buenas relaciones con los empleados, clientes y público en general.

3. Usar métodos de administración modernos, un enfoque científico a la solución de problemas de la empresa.

4. Poseer un capital y un crédito adecuado. Además, estar obligado a saber como utilizar estos activos en forma adecuada.

5. Por último, es identificar todas las posibles áreas de riesgos de la negociación que pueden presentarse y tomar las medidas para asegurarlos siempre que sea posible.

Consideramos que los puntos expuestos por Dickson, son fundamentales y sobre todo son pasos relativamente sencillos, puesto que, si el empresario los toma en cuenta con la práctica serán de fácil realización, claro que, como anteriormente se ha comentado, se tendrán que ajustar dependiendo del tipo de empresa que se maneje.

Como se ha podido observar los retos y las innovaciones

para elevar la competitividad y a su vez la productividad, así como la calidad de vida de los trabajadores, no permanecen estáticos, pero lo realmente importante es llevarlos a la práctica.

CAPITULO TERCERO.

III. POLITICA LABORAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

Después de analizar en el capítulo anterior, y más específicamente en los puntos 2.2.1. y 2.2.2., el papel tan importante que desempeña la calidad de vida en el trabajo, creemos que el incremento de la productividad sólo se podrá alcanzar dependiendo de la calidad de vida en el trabajo que se otorgue a los empleados, toda vez que el principal propósito de éste, es que el individuo logre a través de su empleo, satisfacer sus necesidades personales en la mayor medida posible. Para esto es necesario, como ya mencionamos anteriormente, una compensación justa y adecuada, un medio ambiente seguro y saludable, oportunidad para el desarrollo de las capacidades humanas, integración social, protección a los derechos de los trabajadores, relevancia social del trabajo y crecimiento.

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es el incremento de la productividad, ya que, una mejor productividad es un buen indicador sobre qué tan adecuadamente han sido utilizados los recursos; no se trata únicamente de recursos materiales, sino también implica insumos humanos y sociales, los cuales son tan importantes como los materiales. El ser humano al participar en la producción trabaja inserto en una sociedad concreta. La producción no es un acto solitario entre la naturaleza y el hombre. El hombre realiza la transformación de su medio concreto desde la sociedad histórica

en la que vive. Es a través de esta sociedad y a partir de ella, que se acomete la acción colectiva y compleja de hacer asimilable el medio material en que la producción consiste. Las características de esta sociedad, su manera de estar constituida, resultará determinante en lo que se refiere al contenido y objetivos de esa acción transformadora. Los presupuestos implícitos en su organización, resultarán decisivos en la planificación de esa acción productiva.[72]

La negociación tendría que tomar en consideración que el estudio de la productividad debería basarse en las personas, es decir, la clave son las personas, el personal que labora en las empresas; por lo tanto, dependiendo del trato y la motivación que se otorgue al empleado, dependerá en gran medida la productividad del mismo. La política laboral para incrementar la productividad, deberá de estar encaminada principalmente al bienestar de los trabajadores, porque en tanto tengan una mejor calidad de vida dentro del trabajo con todos los aspectos que encierra, se logrará la mejor productividad y crecimiento de la empresa.

3.1. Desarrollo del trabajador para la creación de nuevos satisfactores.

"Los empleados se comportan como adultos cuando son tratados como tales; se comportan como si tuvieran sentido de responsabili-

(72) Cfr. VELASCO, Enrique. Introducción al Derecho del Trabajo, Colec. Leviatán Estudio, Editorial Blume, Barcelona 1976, P. 17.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

dad cuando son tratados como personas responsables, tienen voluntad de cooperación cuando la gerencia les da una oportunidad para cooperar."[73]

Por lo tanto, opinamos que, un factor importante para la productividad son los sentimientos y actitudes que lleva el trabajador al lugar donde labora; generalmente buscan en el medio laboral oportunidades para expresarse, libertad de acción, alejarse de toda autoridad arbitraria y oportunidades para conseguir autodesarrollo y reconocimiento. Esto significa que el empleado está motivado y estimulado por la actividad laboral e incluso por las extralaborales, donde pueden interactuar con otros y desarrollar sus propias actitudes y capacidades, recibiendo reconocimiento por ellas.

Creemos que, sobre todo en la pequeña empresa, por el tamaño de la misma, el patrón está en contacto directo con los empleados; por lo tanto, es aquí donde el diálogo y la comunicación son factibles para identificar a cada uno de los trabajadores y brindarles oportunidades de desarrollo, toda vez que, el individuo dentro de la organización, posee determinadas necesidades de crecimiento, tales como estima y autorealización. En la medida de que el hombre tenga mayores necesidades de crecimiento aumenta su sentido de responsabilidad y cualquier cambio en el puesto tendrá un mayor impacto en los estados psicológicos, por lo tanto, resulta necesario que el individuo encuentre en la empresa oportunidades de acuerdo a su capacidad para

(73) MOORE, Gardner, Relaciones Humanas en la Empresa, Sexta Edición, Editorial Rialp, Madrid 1976, P. 386.

crecer y desarrollarse dentro de la misma. Asimismo, es fundamental que se cree una conciencia en el empleado, teniendo presente que las oportunidades llegan, pero depende de cada quien y cómo se aprovechen el éxito que se obtenga.

Opinamos que, una forma de desarrollo para el trabajador es mediante la participación, pues ésta fomenta el interés en el trabajo, y también permite que el empleado identifique rápidamente cuáles son sus facultades aplicables a determinado puesto, es decir, el individuo podrá identificar en qué tarea o labor se va a desarrollar con mayor habilidad y eficacia, con lo anterior no queremos decir que los trabajadores decidan qué hacer y qué no hacer, sino tener oportunidad de intervenir a través de las sugerencias en los asuntos que les conciernen para beneficio de ellos mismos y del negocio; claro está que es mediante una participación planeada y no improvisada de situaciones que no conozcan.

Esta participación permite el desarrollo de la creatividad en el trabajador, así como una mayor conciencia de las alternativas que propone y las posibles consecuencias de su aplicación. Por otro lado, puede constituir un medio importante para la satisfacción de las necesidades humanas, también para el logro de una mejor administración y una mayor aceptación al cambio, ya que, es más fácil que acepten algo que ayudaron a crear o cambiar, en lugar de algo totalmente extraño e impuesto.

Por lo que se refiere a la creatividad, podemos decir

que, es una facultad del hombre por apartarse del curso normal de las cosas, hacer innovaciones y buscar nuevas formas de realizarlas, sin embargo, dicha creatividad se ve limitada por las reglas, normas e inflexibilidad de los patrones; por lo que es difícil que el empleado pueda externar sus ideas y llevarlas a la práctica.

El proceso creativo se puede dividir en cuatro etapas:

I. Preparación: En base a sus conocimientos, experiencia, intuición y sensibilidad. La persona toma en la realidad algunos factores que son susceptibles de cambio.

II. Incubación: Una vez que se ha conocido y asimilado los elementos de cambio, la persona pase a un período de incubación, el cual puede ser corto o largo, durante el cual asimila le situación en toda su magnitud y busca una solución o un cambio concreto e seguir.

III. Iluminación: Es la fase en la cual, después de un período de asimileción o incubación la persone encuentra la solución que cree correcta.

IV. Realización: Es la parte decisiva del proceso creativo, ya que, no se puede decir que existe si no es puesta en práctica. Es en este momento cuando el empleado se ve limitado por sus superiores, o bien, por las normas de la empresa.[74]

---

(74) Cfr. TURCOTTE R., Pierre. Op. Cit. P.P. 84 a 86.

De tal manera que, las empresas deberán adoptar una estructura de organización que favorezca un clima propicio para el desarrollo de la creatividad; proporcionando así un sentido de autorealización al trabajador, y al mismo tiempo, ayudar a asegurar la supervivencia de la negociación a largo plazo.

La inflexibilidad de los sistemas actuales no permite ni estimula la creatividad, y a su vez, van en contra de las condiciones propias de un mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. Se puede decir, que la creatividad es un elemento importante en la calidad de vida en el trabajo.

Ahora vamos a hablar de algunos factores que influyen o afectan la creatividad:

a) Naturaleza de la tarea.
b) Características del individuo.
c) Entorno de la tarea.[75]

Naturaleza de la tarea: Las tareas que no son complejas se pueden programar y automatizar fácilmente, por lo tanto, requieren decisiones de tipo rutinario, de tal manera que, necesitan de poca o nula creatividad, conduciendo al individuo a un estado de estrés negativo. Las tareas complejas requieren decisiones en las que intervienen factores de riesgo y la incertidumbre, esto hace que la creati-

(75) Ibidem P.P. 90 a 92.

vidad se torne necesaria para disminuir riesgos y tomar decisiones de calidad, conduciendo al individuo a un estado de estrés positivo y una mayor satisfacción.

Características del individuo: Existen en el individuo una serie de características que le pueden permitir en mayor o menor grado ser una persona creativa. Algunos de esos factores son:

- Educación.
- Relaciones del individuo con las figuras de autoridad.
- Mente abierta.
- Sensibilidad al entorno.
- Espontaneidad.
- Estima personal.
- Confianza en sí mismo.

La empresa puede, mediante diversas acciones, estimular estas características y fomentar la creatividad en la negociación.

Entorno de la tarea: La empresa puede variar algunas condiciones que rodean a la tarea para estimular la creatividad. El entorno comprende factores tales como ruido, iluminación, así como otro tipo de variables que pueden ser las fuertes críticas a los errores, referencias a los antecedentes, estructura rígida que, pueden afectar la creatividad y la satisfacción del individuo.

Por lo tanto para que exista un ambiente propicio en

el desarrollo de la creatividad y una mayor satisfacción en el empleo, se requiere que las funciones no estén estandarizadas, que no exista un control demasiado estricto, que no haya un exceso de especialización de funciones, que exista un sistema de recompensas intrínseco, que se permita una mayor autonomía y por último que exista un sistema de autocontrol.

Consideramos que los conocimientos, capacidades y habilidades de los trabajadores serán los que permitirán al país alcanzar un crecimiento económico, aumento de productividad e incremento de salarios. Para el logro de estas metas será preciso una capacitación apropiada, orientada a la calidad, la eficiencia y la tan mencionada productividad. Así recordamos nuevamente que el capital más importante de un país son sus integrantes, no habría que escatimar esfuerzos para fomentar en ellos un amplio desarrollo integral e implantar sistemas para acrecentar la creatividad de cada uno de los asalariados. Sería necesario que dentro de la jornada de trabajo se dedicara un tiempo para que el trabajador desarrollara su creatividad, anotando sus ideas, propuestas, pensar cómo se podrían mejorar los bienes o servicios que están produciendo e incluso descubrir nuevos tipos de satisfactores. También pensamos que si el patrón se siente ofendido o molesto porque algún empleado opina de diferente manera a él, sin antes discutir o plantear el problema, entonces se estará limitando la creatividad, y por ende, la productividad de los trabajadores al no permitirles aportar ideas nuevas a la empresa; por lo tanto, sería mejor orientar las inquietudes planteadas y canalizarlas adecua-

damente junto con el dueño de la negociación; lo importante es que el patrón mantenga una mentalidad abierta para aceptar sugerencias que, en todo caso es para el beneficio de los integrantes del negocio.

3.2. Técnicas organizacionales, juntas de trabajo, motivación y planeación para una mejor y mayor productividad.

La empresa puede recurrir a las técnicas organizacionales que la administración moderna proporciona, a fin de operar lo más eficientemente posible, disminuir costos, mejorar la calidad de los bienes y servicios y lograr índices más altos de productividad.

Un elemento importante para llevar a cabo las técnicas organizacionales, es en primer lugar el ambiente organizacional que prevalece en la empresa, toda vez que, dicho ambiente es aquello que rodea al empleado durante la realización de sus actividades cotidianas, pero para conseguir un clima adecuado en las relaciones laborales hay que partir de una situación justa, es decir, analizar la influencia de una serie de factores ambientales, tales como la participación del trabajador, la integración de éste en la empresa y sobre todo el salario que percibe, ya que por ejmplo, al no existir una adecuada estructura salarial y de estímulos dentro del negocio se llega a presentar un gran descontento entre los trabajadores; por lo tanto, puede decirse que para que la empresa posea un adecuado ambiente organizacional deberá contar con sistemas justos y atractivos de sueldos, prestaciones e incentivos, además de otorgar a los emplea-

dos un trato humano y digno.

A continuación exponemos algunas de las técnicas organizacionales, las cuales son materia de estudio profundo de los especialistas en administración de empresas; por tal motivo, aquí las comentamos de una manera en general.

En primer lugar vamos a hablar de las Juntas de Trabajo: La comunicación es un elemento importante para la solución de problemas dentro de la empresa, y así, contribuir a la obtención de mejores niveles de productividad. El medio más usual y efectivo de comunicación son las juntas de trabajo, las cuales pueden ser de información y de discusión.

Una junta de información tiene como objetivo transmitir la información de un líder hacia un grupo. En tanto que las juntas de discusión se caracterizan porque los participantes, líder y grupo, comparten la información para llegar a acuerdos sobre una problemática en particular, a través del intercambio de ideas y de opiniones.

Las técnicas de liderazgo y las habilidades necesarias para coordinar y conducir estos dos tipos básicos de juntas son muy diferentes. Para conducir una junta de información, el líder necesita habilidades de lectura y facilidad de expresión. Tratándose del líder de la junta de discusión necesita prepararse y tener un buen dominio del proceso de discusión; necesita también, ser capaz de hacer pregun-

tas, resumir parte de la discusión y guiar al grupo por diferentes caminos.[76]

Como podemos observar, estas juntas de trabajo son muy importantes, ya que, abarcan varios aspectos sobresalientes de la negociación. El empleado debería de ser informado de manera seria y ética de la situación en que se encuentra la empresa, para que de manera conjunta se discuta la mejor forma de seguir creciendo. De esta manera como ya se mencionó anteriormente, el trabajador se va a sentir completamente integrante y participante de los triunfos y fracasos que se presenten, tomando conciencia que depende de todos los integrantes del negocio el éxito que se obtenga, o en su caso, también de los fracasos. Principalmente es en la pequeña empresa donde se podría dar esta clase de comunicación por la cantidad de personal con el que cuenta.

Hablando de la motivación en el trabajo para mejorar la productividad, consideramos es sin duda el arte más difícil de todo patrón. La empresa al igual que cualquier otro grupo social, necesita usar la motivación es decir, debe motivar a su personal hacia el logro de objetivos específicos y bien planeados. Si recordamos que la palabra motivar significa mover y cuando hablamos de motivación queremos decir que estamos moviendo; es evidente la labor a desempeñar del patrón para evitar la frustración de los trabajado-

(76) Cfr. AGUILERA Y GOMEZ, María de los Dolores, "Factores que Limitan la Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa", Tesis profesional nivel Licenciatura, En la ENEP Acatlán, Fac. Economía, México 1991, P.P. 119 y 120.

res; debe estar atento para emplear una adecuada motivación.

Cuando se dice que la empresa motiva a su personal se entiende que lo está moviendo hacia el cumplimiento de los objetivos de la negociación, sin embargo, debe de existir un nivel de congruencia entre los objetivos de la empresa y del personal. Se tiene que buscar que el cumplimiento de los objetivos y necesidades de la empresa se cubran mediante la satisfacción de las necesidades y objetivos del personal.

Ahora bien, también debemos de tomar en cuenta la automotivación, es decir, la propia motivación. Así, al establecer que motivar significa mover, al usar la automotivación, estamos moviendo a nosotros mismos hacia nuestros propios objetivos. Por lo tanto la empresa debe buscar y propiciar la automotivación de su pesonal, para lo cual es indispensable que conozca lo necesario respecto de las necesidades de los trabajadores y saber cuál o qué situación mueve a las personas.

Al hablar de las necesidades, éstas pueden ser físicas, de seguridad, sociales, de prestigio y de autorealización.

Se dice que las necesidades físicas son aquéllas que la persona requiere para estar vivo; puesto que también se les conoce como fisiológicas. Las necesidades de seguridad son las que llevan a protegernos de lo que amenaza nuestro equilibrio. Las necesidades

de tipo social son las que hacen buscar el sentirnos parte integrante de un grupo. Las necesidades de prestigio, también llamadas de reconocimiento son las que nos mueven a buscar el reconocimiento del grupo social, toda vez, no basta ser parte, sino es necesario obtener el reconocimiento de dicho grupo. Cabe mencionar que dentro del ámbito laboral este reconocimiento es determinante, por aquello de que, los miembros de la organización reconozcan la capacidad de determinado subordinado. Finalmente las necesidades de autorealización, son aquéllas que llevan a sentirnos satisfechos con nosotros mismos, incluso fuera del grupo de trabajo.[77]

Consideramos pues, a la motivación como un elemento fundamental para llavar al empleado a un ambiente propicio, tanto para su desarrollo peraonal, como para desarrollar lo más eficientemente posible su labor en la empresa. Estamos de acuerdo que mediente la adecuada utilización de la motivación, se convertirá en un verdadero apoyo para que el negocio pueda cumplir con su función económica y social, redundando en mejores logros en el campo de la productividad; de tal manera que, se deberá tomar en cuenta no únicamente las necesidades de la empresa, sino también las de su personal.

Al existir motivación, a través del claro conocimiento y procuración de las necesidades, existe un sentimiento de compatibilidad entre el subordinado y la organización. Una identificación

(77) Ibidem. P.P. 120 y 121.

de objetivos lo cual a su vez se convierte en otro factor motivante que conduce al empleado al cumplimiento de sus tareas. De esta manera, se logran los objetivos generales de la industria, creando un ambiente positivo que induce a una compenetración; proporcionando así, una seguridad del individuo, porque sabe que al contribuir con su esfuerzo a los fines del negocio, está satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades, y seguridad al patrón porque, contará con un trabajador seguro y leal, convencido de lo que hace y porqué lo hace, creando un clima de cooperación mutua.

Herzberg desarrolló un modelo de motiveción basado en dos factores, tales como los higiénicos y los de motivación mismos.[78]

El afirma que los factores positivos no necesariamente llevan a le satisfacción, y la exietencia de factores negativos no conducen necesariamente a la insatisfacción; así por ejemplo, a mayor grado de confianza depositada en un individuo corresponde mayor satisfacción, sin embargo, la irresponsabilidad no conduce necesariamente a sentimientos de frustración.

Opinamos que Herzberg tiene rezón al establecer que aunque haya factores positivos en la empresa, no es preciso que lleven a la satisfacción, pues existen personas conflictivas que no están conformes con ningún tipo de situación ya sea positiva o negativa. También dice que cuando se presentan factores negativos no siempre

(78) Cfr. TURCOTTE R. Pierre. Op. Cit. P. 22.

provocan insatisfacción, creemos que es porque hay personas indiferentes al medio, con pocas aspiraciones, dándoles lo mismo cualquier tipo de circunstancia. Por lo tanto cuando se detecte a este tipo de trabajador, se tendrá que otorgar una motivación especial, enfocada a un estudio más profundo de las necesidades de ese trabajador.

Los factores higiénicos se presentan preponderantemente relacionados con el entorno en que se desarrolla cada puesto, y pueden ser, entre otros, estatus, relación con los supervisores, relación con los compañeros, seguridad en el puesto, ingresos, vida personal.

Los factores motivantes se presentan en relación directa con el puesto, de tal manera que, el desempeño en el trabajo contribuye a aportar una gratificación psicológica y pueden ser, entre otros, la labor misma, logros en el trabajo, posibilidad de desarrollo, reconocimientos.

Podemos decir que, el individuo requiere satisfacer sus necesidades de una u otra manera; acude a la empresa para satisfacer alguna de ellas y en la medida en que la negociación lo logre, se contará con un personal altamente motivado y dispuesto a colaborar para los fines de la organización.

A continuación analizamos la motivación en el trabajo según Jorge A. Vázquez Gutiérrez, al respecto establece que el ser humano ha reflexionado el porqué hace o debe de hacer las cosas;

ha intentado darla un sentido a todo lo que tiene, a lo que hace, y bajo esta premisa se encuantra establecida la diferencia qua concibe al ser humano como tal: el razonamiento, éste da al hombre la capacidad de establecer objetivos y motivaciones en su vida; también lo hace discernir en todo lo qua le parezca estar mal o que se encuentra de manera daficiente o no conveniente para las tareas que desarrolla, es decir, que a partir del razonamiento nace la voluntad propia.

De aquí nace la verdadera motivación para desarrollar las tareas encomendadas a un subordinado, pues si las considera útiles y de provecho, muy posiblemente las desarrollará mejor que si considera que no son prácticas o útiles para nadie.

Es esta capacidad del hombre lo que permite crear objetivos para darse así mismo una misión en la vida, dar sentido a su existencia, brindar valor a su trabajo, sentirse realizado en la vida y ubicarse en su medio, en fin, es una motivación que se da en la vida real.

Vázquez Jorge A. menciona que la motivación en el trabajo no solamente depende del razonamiento, sino también de los valores de la persona y de su carácter, pero también de la motivación que su patrón pueda darle.[79]

Sentimos igual que Jorge Vázquez que, el patrón juega

(79) Cfr. VAZQUEZ GUTIERREZ, Jorge A. "La Motivación en el Trabajo", En Revista Laboral, No. 32, Mayo 1995, P.P. 23 y 24.

un papel sumamente importante respecto de la adecuada motivación, pues es el dueño de la negociación, en primer lugar el de la obligación de mantener contentos a sus empleados, y en su caso ayudarlos para desempeñar eficientemente el trabajo.

El trabajador comunmente no se encuentra capacitado en forma plena para desarrollar las tareas que se la asignen, no es que sea incompetante, sólo no cuente con la experiencia del patrón, por lo cual requiere de un guía, y quien mejor que él para realizar mejor las actividades encomendadas, además de que las realice de acuerdo con las políticas de la empresa, es decir, el patrón deberá de encontrar el cómo motivar el personal para el desarrollo más productivo de las tareas, ya que, se entiende que el dueño del negocio cuenta con más experiencia, "Si mi patrón es un empresario, sin duda alguna me enseñará sus habilidades en el arte de la negociación; si es escultor, seguramente me enseñará la técnica del labrado y tallado; en fin, el dueño de la técnica habrá de enseñarnos el arte de hacer bien las cosas."[80]

De aquí la importancia que tiene el que el patrón antes de emprender un negocio está capacitado para desempeñar en el más amplio sentido de la palabra el cargo de dueño de la negociación. Otro punto que consideramos de suma importancia es lo relativo a la unión que debería de existir entre trabajador y patrón, puesto que, amboe son indispensables dentro de la empresa, no se tienen

(80) Ibidem. P. 25.

que ver como rivales, al contrario, se deben de convencer que sólo trabajando en equipo se lograrán óptimos resultados.

"La vocación y las aptitudes personales, así como la correcta jerarquización de los valores son factores muy importantes para motivar a las personas, transmitirles el ánimo de superación y satisfacción personal."[81]

Ahora vamos a hablar de la planeación para una mejor y mayor productividad.

En primer lugar decimos que, es importante reflexionar sobre el medio ambiente que nos rodea y conocerlo para desarrollarse debidamente dentro de él, saber cómo son las relaciones humanas entre los miembros que forman el equipo de trabajo, ya que, entre mejores sean las relaciones, los resultados de éste serán excelentes. Una vez que las relaciones de trabajo se encuentren bien canalizadas, es el momento de planear con todos los integrantes del negocio el curso a seguir, es decir, planear lo que se va a producir y cómo y cuándo lo van a producir.

"Entendemos por planeación, decidir por adelantado: qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de realizarlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos ubicados hasta donde queremos llegar."[82]

---

(81) Ibidem. P. 29
(82) AGUILERA Y GOMEZ, María de los Dolores, Op. Cit. P. 122.

Dado que vivimos en un mundo en constante cambio, las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales de un momento determinado, serán diferentes en el futuro próximo. La empresa no puede sustraerse al cambio, el cual se da tanto dentro como fuera de ella. El futuro rara vez puede predecirse, por lo tanto, los factores fuera de control pueden intervenir con la misión de la empresa, de tal manera que, la solución más viable sería la planeación, siendo ésta de vital importancia, para que el futuro no sea tan incierto y desastroso cuando traiga consigo algunos problemas.

La empresa cuando planea contempla más aspectos en sus operaciones, se basa menos en la intuición o en la suerte y se apoya considerablemente en pronósticos, porque la tarea de la planeación es la minimización del riesgo y del aprovechamiento de las oportunidades. Con la planeación se desarrollan procedimientos para afrontar las condiciones y exigencias del mañana, a fin de que la empresa pueda no solamente sobrevivir sino también crecer, adaptándose y transformándose en nuevas realidades. A través de esta mencionada planeación la negociación obtendrá mejores resultados y logrará sus cometidos y metas más efectiva y eficientemente, todo lo cual es el meollo de la productividad.

"Lo primero a resolverse, es si la producción va a organizarse con miras al futuro inmediato o a largo plazo. Establecer cuanto habrá de invertirse y sus frutos habrán de recibirse ahora o después de muchos años. Cuanto personal es el que puedo tener y

si es conveniente contratar más, si esto va a beneficiar a la productividad."[83]

En el párrafo anterior observamos la importancia que tiene la planeación como ya lo establecimos anteriormente. Es importante que la pequeña empresa considere con cuánto capital cuenta, cuánto puede aguantar sin recibir ganancias, cuál producto es el más conveniente producir, si se puede dar el lujo de no percibir regalías en algún tiempo, en fin la planeación antes de emprender cualquier tipo de negocio, para evitar cierres de las empresas.

Otra forma de planeación es revisar los factores que influyen en la productividad de los trabajadores, porque resulta evidente que, al planear estos factores, los individuos incrementarán su productividad; estos factores son:

I. Factores primarios:
   a) Capacidad de tareas
   b) Esfuerzo individual

II. Factores secundarios:
   a) Materias primas
   b) Diseño de trabajo
   c) Inversión de capital
   d) Capacidad individual

---

(83) OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Introducción a la Economía, "Manual de Educación Obrera", s.e. Ginebra 1983, P. 61.

III. Factores individuales

a) Conocimientos

b) Habilidades

c) Actitudes

IV. Factores controlables de organización

a) Diseño de productos y procesos

b) Selección

c) Capacitación

d) Supervisión

e) Comunicación

f) Relaciones entre iguales

g) Recompensas cualitativas

h) Recompensas monetarias

V. Factores demográficos de la organización y sus miembros individuales:

a) Volumen

b) Mercado laboral

c) Organización gremial

d) Salud personal

e) Organización paralela

f) Actitudes personales preconcebidas

g) Clima de la organización

VI. Archivos de información:

a) Ingeniería industrial

b) Mercado monetario

c) Relaciones humanas

d) Crecimiento personal

e) Teconología

f) Comparación de escalas salariales.[84]

Podemos noter que estos factores integran gran parte de los elementos que conforman a la empresa, toda vez que, incluyen las capacidades del patrón, como las del trabajador, y también en general los insumos que se tienen que emplear, de tal manera que, es notable el compromiso de los integrantes del negocio con la planeación para el eumento de la productividad, sin embargo, en la pequeña empresa, es difícil revisar y plenear este tipo de factores, porque en ocasiones el dueño del negocio pequeño no tiene el conocimiento de cómo hacerlo, y más aún, porque puede ser que no se conozca siquiere la existencia de ellos; de aquí que nuevamente señalamos la importancia de que el patrón esté capacitado y preperado para iniciar cualquier tipo de negocio. Por lo tanto la debida planeación de los factores anteriormente expuestos, la comunicación entre patrón y trabajador, y en su caso pedir ayuda cuando no se cuente con los conocimientos necesarios, se convertirán en puntos fundamentales para incrementer la productividad.

Por otra parte, Guillermo Anguiano comenta que, productividad para el empresario significa el máximo aprovechamiento de los recursos materiales utilizando la mano de obra eficiente para

(84) Cfr. HAMILTON INSTITUTE, Alexander. Como Incrementar la Productividad. Ediciones American Business Reports. U.S.A. 1977 P. 3.

producir más bienes o servicios al menor costo posible; en cambio para el trabajador, es algo desconocido, muy publicitado, sobre todo ahora por la crisis del país, pero sin relación concreta con su realidad cotidiana.

En general, la productividad tiene implícitos varios aspectos interdependientes: proceso, maquinaria, calidad de materia prima y mano de obra capacitada, es decir, para ser competitivo se necesita tener un proceso de producción adecuado.

La maquinaria también influye directamente en la mejoría de la producción, si el proceso y la maquinaria son modernos influirán para llegar a mejores niveles de productividad. Existen procesos que dependen de la máquina al 100%, y si ésta no alcanza los parámetros requeridos, el proceso en general tendrá deficiencias.

Los procesos artesanales, que dependen más de la mano de obra, tienden a desaparecer del mundo industrial. Por eso el primer cuestionamiento que debe hacerse cualquier empresario es, con la maquinaria que tengo y en mi proceso de producción puedo mejorar la cantidad y calidad, por supuesto, de lo que produzco, antes de saber si el responsable de la baja productividad y mala calidad es el operario o trabajador. No es lógico exigirle a un tornero que produzca lo mismo con un torno revólver de los años cincuentas, que con un torno de control numérico.[85]

(85) Cfr. ANGUIANO RODRIGUEZ, Guillermo, "Productividad Ante la Crisis", En Revista Laboral, No. 32, Mayo 1995, P. 40.

Al igual que Guillermo Anguiano, opinamos que, la maquinaria adecuada en una empresa, es sumamente importante, porque como él mismo dice, no se puede exigir la misma productividad a un trabajador que emplea la tecnología apropiada, a otro que no la usa por no contar con ella en el centro de trabajo, sin embargo, en la pequeña empresa no tiene gran relevancia la maquinaria con la que se cuente, porque debemos recordar que aquí más que nada se emplea la mano de obra, y por lo tanto es ésta la que debería de estar completamente capacitada y adiestrada. Ahora bien si además de contar con mano de obra capacitada y adiestrada, se cuenta con tecnología moderna, el conjunto sería espléndido para laborar lo más eficientemente posible. De tal manera que, los apoyos que se le puedan otorgar a este tipo de empresa para adquirir la maquinaria necesaria va a ser también un aspecto fundamental en el incremento de la productividad.

Consideramos que, la planeación para una mejor y mayor productividad, está relacionada al siguiente razonamiento:"El concepto de productividad va ligado a otros aspectos más allá del simple pago a destajo, implica la participación de los trabajadores en la reducción de costos. El aumento de volumen sosteniendo los costos fijos, significa una disminución del costo total y un incremento de la productividad".[86]

Cuando hablamos de que el incremento de la productividad depende de todos los integrantes de la negociación, es porque "Los

---

(86) Ibidem. P. 45.

factores de producción que intervienen en un acto productivo son: fuerza de trabajo, suministros o recursos materiales y medios de producción o recursos tecnológicos; todos ellos interactúan durante un tiempo determinado para su realización y así proporcionar los bienes y servicios que significan las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativa y cualitativamente el bienestar social y económico de dicha sociedad. Los beneficios deberán ser distribuidos equitativamente entre utilidad, salario e impuestos y deben significar mejores precios al consumidor."[87]

Continuando con la planeación para una mejor y mayor productividad, creemos conveniente establecer un resumen de los casos estudiados en diversas empresas punteras en productividad por Erik Hörnell, en las cuales apunta las siguientes conclusiones:

1. Varias empresas poseen un elevado reconocimiento y altos niveles de remuneración en sus mercados de trabajo locales. Esta puede ser una de las razones de la menor rotación de personal y del bajo ausentismo.

2. La presión externa para el cambio es necesaria. Está generada por la competencia potencial o actual y puede ser reforzada por las exigencias internas de una empresa para reducir los plazos y elevar la calidad.

---

(87) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Dirección General de Capacitación y Productividad, Aspectos Básicos de la Productividad, Serie: Cursos y Talleres, No. I, s.e. México s.f, P. 11.

3. Las economías de escala juegan un papel crucial en la productividad de la mayoría de los casos estudiados. No hay nada que indique que va a disminuir la importancia de tales economías y por el contrario parece como si fuera en aumento, como por ejemplo en la industria de proveedores de componentes. Es posible mejorar las economías de escala mediante la conversión del producto en módulos. Ello es posible también en servicios, como la programación de ordenadores. Las economías de alcance, logradas mediante la utilización de la misma tecnología en distintas áreas productivas, también genera una mayor productividad.

4. Las empresas punteras están tecnológicamente avanzadas. Sacan una ventaja rápida de las nuevas tecnologías y en muchos casos las desarrollan ellas mismas. Investigación y desarrollo son prioritarios.

5. La productividad de empresas individuales depende de si está situada en un sector de la industria que muestre un crecimiento de la demanda o una buena rentabilidad. La segmentación no es cuestión de simple elección. La posición se da gradualmente y se basa en la experiencia, porque la empresa controla muy de cerca las tendencias de los desarrollos y trabaja codo con codo con los clientes y los proveedores que pueden considerarse que marcan el paso. Las empresas también pueden crear buenos segmentos en sus industrias mediante un desarrollo productivo exitoso.

6. Las empresas altamente productivas no son islas,

pertenecen a redes de proveedores, clientes y otras entidades con relaciones perdurables. La productividad en una gran empresa proveedora de componentes, por ejemplo, depende de lo que está sucediendo en cada una de las etapas de producción. La producción está determinada por la perfecta armonización de las relaciones dentro de la red.

7. Es muy importante la competencia del personal. las mejores empresas examinan cuidadosamente a los aspirantes a nuevos trabajos. Los programas de formación son un área prioritaria en todas las categorías de personal. En las plantas más eficientes, a los operarios se les forma para que realicen todos los trabajos.

8. Existe una conexión entre la alta productividad y una estructura organizativa descentralizada con buenos contactos horizontales. Los niveles jerárquicos limitados y la fluida cooperación entre cada uno de los departamentos caracterizan a las mejores empresas. Esta ruptura de las fronteras funcionales es posible, entre otras cosas, porque los empleados reciben cursos de formación y son competentes en muchos campos.

9.- Al tiempo que la estructura organizativa de las mejores empresas se descentraliza, se da una fuerte síntesis en forma de vigoroso grupo directivo responsable del control de costos, del "feed back" (retroalimentación) y de los contratos. La alta dirección juega un papel principal en la productividad de la empresa. Las mejores negociaciones van asociadas a líderes visionarios que ofrecen

una imagen de sencillez y muestran capacidad de entusiasmar a sus empleados.

10. Las mejores empresas pagan buenos salarios en relación con el mercado laboral y en general ofrecen bonificaciones a nivel de toda la compañía o a nivel de rendimiento de un individuo en particular. Tienen empleados que muestran gran orgullo, solidaridad y lealtad a la organización. Tales empresas funcionan como instrumento para elevar el nivel de competencia de sus empleados y como organización social. El trabajo es una parte importante de la vida de estos trabajadores y les proporciona grandes retos.

11. Este tipo de empresas no se han especializado en fabricar productos baratos con un costo bajo o productos más exclusivos a un precio más elevado. Fabrican productos que proporcionan un elevado rendimiento a un precio competitivo.

12. Las mejores empresas son muy conscientes de la importancia de una productividad alta. Se llevan a cabo mediciones y seguimientos minuciosa y sistemáticamente. Y aunque son muy rentables, también son muy exigentes con las pequeñas cosas. Esta actitud, significa que aunque la inversión ofrezca buenas perspectivas, gran parte de su posible rentabilidad tardará todavía en ser materializada.[88]

Como podemos observar los puntos anteriores son sumamente

(88) Cfr. ALVARADO LARA, Gerardo A. "Problemática Legal de la Productividad", En Revista Laboral, No. 32, Mayo 1995, P.P. 63 y 64.

importantes para aumentar la productividad. Pensamos que son puntos de vista que la pequeña empresa puede tomar en consideración y adecuarlos según sean sus necesidades.

Al no promover o preparar las condiciones de trabajo tanto presentes como futuras, el patrón las deja expuestas al fracaso y a que se presenten por puro convencionalismo a usos laborales donde normalmente no tiene mucho control.

La productividad desde ahora debe y puede insertarse en negociaciones colectivas e individuales, a partir de cláusulas que definan lo esperado en cada caso de forma mutuamente aceptable, compatible en intereses, metas y logros para las partes, considerando los aspectos de intensidad, cuidado, esmero, capacitación y condiciones de trabajo, cuidando sin embargo, los aspectos ergonómicos y salariales relativos; entendiendo por ergonomía "la ciencia nueva que establece las leyes que deben regir al trabajo para encontrar las mejores fórmulas de acomodo industrial. También estudia el ambiente social en que se desarrolla dicho trabajo y el ángulo psicológico; tan importante en nuestros días... Esta ciencia establece las relaciones entre el hombre y el trabajo."[89]

La productividad debe considerar su desempeño técnico a través de normas de orden técnico y manuales de organización y proce-

(89) LOZANO CERNA, Humberto. Higiene y Seguridad Industrial, "La Salud en el Trabajo", Undécima Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1987, P. 619.

dimientos aceptados por los trabajadores, pero establecidos unilateralmente por el patrón conforme admite la Ley Federal del Trabajo en su artículo 422, es decir, partir de las disposiciones actuales, esto es para no esperar a que existan modificaciones legislativas laborales más explícitas, que pueden no llegar.[90]

Al hablar de productividad se toman en cuenta las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, tanto en el aspecto económico como en el ergonómico, es decir, el ambiente laboral que rodea al trabajador, de tal manera que, al estar satisfecho un individuo con su labor irremediablemente será más productivo. Por otra parte, se tiene que partir de las disposiciones actuales y no esperar las modificaciones a la Ley para el incremento de la productividad, es cierto, porque con el pretexto de que falta una nueva cultura laboral, hay empresarios que se valen de ello para justificar su falta de competitividad, siendo que ese punto lo vienen arrastrando de años atrás; no es que neguemos el apoyo que hace falta del gobierno, pero si realmente queremos cambiar; el cambio empieza en lo individual, por lo tanto, no debemos esperar que cambie todo a nuestro alrededor para empezar a cambiar nosotros mismos.

"Hoy más que nunca es cuando precisamente necesitamos ser productivos e ir a la caza de oportunidades de mejora en todo lo que hacemos, diría que hasta en aspectos que antes no le dábamos mayor importancia."[91]

---

(90) Cfr. CAMPOS GARCIA, Oscar. "Productividad con Toque Humano", En Revista Laboral, No. 28, Enero 1995, P. 63.
(91) Idem.

Pensamos que si el empleado se mueve en un ambiente altamente productivo, su actitud hacia el trabajo será positiva y tenderá a trabajar de igual forma y a adaptarse a la manera de trabajar del grupo; por el contrario, si se encuentra en un ambiente poco eficiente es difícil que desee laborar mejor, y más difícil aún, que trate de fomentar ese deseo en sus compañeros y ellos lo acepten.

Es importante, por lo tanto, que los patrones traten de mejorar sus índices de productividad, no sólo por los beneficios económicos que se puedan obtener, sino porque esto ubicaría a los nuevos trabajadores a un ritmo de trabajo, al que estarían acostumbrados desde el principio, por lo que los cambios serían para mejorar aún más la productividad.

3.3. Los incentivos: una forma de motivar al trabajador.

En primer lugar vamos a hablar, a grosso modo, lo que consideramos el incentivo primordial, como es el empleo mismo, es decir, los beneficios y perjuicios que éste va a ofrecer al trabajador.

La calidad del empleo puede considerarse desde los puntos de vista del individuo o de la sociedad, así como en cuanto a sus consecuencias económicas. Desde el punto de vista del individuo, las variables pertinentes son, por una parte, aquellas que se relacionan al esfuerzo del trabajo, y por otra, los beneficios que se derivan del empleo. Las primeras tienen relación, por ejemplo, con el número

anual de horas trabajadas; la intensidad o ritmo de trabajo; índices de molestia física y riesgos de salud. Los beneficios económicos que el individuo deriva del empleo pueden medirse a través del ingreso monetario y en especie que éste recibe a cambio de su trabajo. La inmensa mayoría de trabajadores latinoamericanos están recibiendo una remuneración inaceptablemente baja a cambio de su trabajo. El aumentar las remuneraciones de los trabajadores que se encuentran en niveles más bajos a través de medidas encaminadas a incrementar la productividad de los mismos, es una de las metas fundamentales de largo plazo de las políticas internacionales.

Desde el punto de vista de la sociedad, las consecuencias económicas del empleo se traducen en la suma total anual de remuneraciones que recibe el trabajador, la cual puede presumirse que se aproxima al valor de su contribución al producto social.[92]

De los párrafos anteriores, podemos desprender que, el incentivo principal para un trabajador es una adecuada remuneración, porque estando bien económicamente el rendimiento será notable; claro está que no se debe dejar de lado los otros tipos de incentivos, como pueden ser los de tipo psicológico, ya que, estos también tienen repercusión en el desempeño del trabajo; sólo que nos referimos principalmente al económico, porque como se puede apreciar en los párrafos anteriores, el aspecto económico es el principal problema que enfrentan

(92) Cfr. CONSEJO INTERAMERICANO ECONOMICO Y SOCIAL (CIES), Organización de los Estados Americanos (OEA), Lineamientos para Alcanzar el Mayor Empleo y Crecimiento en América Latina, s.e. s.l.p. 1973, P.P. 30 y 31.

los trabajadores sobre todo latinoamericanos.

Ahora bien, pensamos que las empresas deberían de emplear los incentivos o recompensas como medios para motivar a los empleados. Estos medios deberán incluir tanto aspectos económicos como psicológicos y sociales. Dentro de los incentivos de tipo económico, encontramos que son otorgados tras el cumplimiento de un trabajo realizado. El monto del mismo es determinado de acuerdo a lo establecido por la Ley, y en su caso de acuerdo a las políticas de cada negocio o a sus posibilidades y, también esta remuneración es proporcionada en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño que demuestre el empleado.

Consideramos que, los aspectos psicológicos y sociales comprenden factores tales como posición dentro de la organización, motivación en el trabajo y factores institucionales; logrando con su adecuada aplicación, mayor lealtad y apoyo a la empresa, así como una mayor satisfacción.

Es evidente que el patrón debe de identificar qué tipo de recompensas son recomendables y la medida en que las desean los empleados, es decir, lo de mayor importancia para un trabajador puede resultar menos interesante para otro; por lo tanto, en una pequeña empresa donde el patrón tiene más contacto con sus empleados sería más fácil detectar y conocer las necesidades de cada trabajador, pero en caso de que esto no sea posible, creemos que es mejor, en todo

caso, enfocar tales incentivos al aspecto económico, pues una mayor remuneración en ningún caso podrá ser rechazada, también podría ser que se hiciera un reconocimiento por un trabajo bien hecho o una toma de decisiones adecuada, con la cual se causó un beneficio a la empresa.

Se dice también que, enfocar los incentivos económicos o remuneración por rendimiento como también se conoce, no siempre se considera favorable, pues las personas con menos habilidad se encontrarían en desventaja con respecto de aquéllas que sí lo son, pero actualmente sobre todo la pequeña y mediana empresa no se pueden dar el lujo de remunerar de igual manera a los trabajadores productivos de aquéllos que no lo son, sin embargo, cada organismo deberá de decidir y elegir lo que esté acorde con sus necesidades.

Otro tipo de incentivos que podemos encontrar son: Premios por asistencia; cuya finalidad es abatir el ausentismo, sin embargo, ciertos estudios han demostrado que a pesar de este pago, dicho ausentismo no se logra erradicar del todo, debido a que está relacionado directamente con aspectos educacionales. Cabe mencionar que desde el punto de vista de la integración salarial, este no es un elemento de dicha integración. También podemos encontrar Premios por puntualidad, Premios por productividad y la Calificación de méritos, éste último es considerado como otro de los elementos importantes que tienen influencia directa en la productividad. Esta Calificación de méritos "Es el reconocimiento al conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que un trabajador demuestra poseer o que pone en práctica

en el desarrollo de las actividades de su puesto o trabajo."[93]

Podemos desprender los siguientes aspectos de esta definición:

1.- Se valora el desempeño que un empleado tiene en el puesto que ocupa.

2.- La Calificación deberá incluir un período determinado.

3.- Los elementos a considerar son los conocimientos, las habilidades y cualidades que en términos del desarrollo del puesto el trabajador demuestra.

De tal manera que, el objeto primordial de la citada calificación de méritos, es identificar hasta qué punto el desarrollo del traajador en su puesto es satisfatorio, o hasta qué grado resulta insatisfactorio. Esto es algo que las empresas deberán realizar periódicamente, pues del recurso humano que posean dependerá el éxito o fracaso de la misma.

Es da vital importancia que la aplicación de la calificación de méritos, se realice con la mayor objetividad posible, concientizando a los patrones de la relevancia del suceso, alejando cualquier juicio personal subjetivo. Para realizar una calificación con objetivi-

---

(93) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Glosario de Términos Administrativos, Editado por CGEA, México 1982, s.n.p.

dad, proponemos:

a) Comparar la calificación del trabajador con la de otro que se encuentre dentro de un mismo puesto.

b) Comparar los resultados de un período de calificación anterior con las calificaciones del presente.

Uno de los incentivos de los que se habla con mucha frecuencia actualmente es el llamado Bono de productividad; "concertado entre trabajadores y patrones en el convenio de productividad, derivado del rendimiento colectivo de estos trabajadores y, pagado únicamente al alcanzarse o rebasarse las metas de producción y calidad fijadas al efecto en dicho convenio."[94]

El inconveniente que encontramos del mencionado Bono de productivided, es que, éste se va a otorgar de una manera colectiva, es decir, sólo cuando el grupo de trabajadores logren rebasar las metas fijadas en producción y calidad, por lo tanto, en caso de que algunos trabajen al máximo y otros hagan como que trabajan, el beneficio o perjuicio del Bono será por igual; de tal manera que, será mejor que se proporcionara en forma individual, reconociendo la productividad de cada uno de los trabajadores por separado, y no en forma colectiva.

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de su Dirección General de Capacitación y Productividad, es

(94) AMEZCUA ORNELAS, Norahenid. "Bonos o Incentivos de Productividad", En Revista Laboral, No. 27, Diciembre 1994, P. 7.

la encargada de impulsar, asesorar y supervisar la instrumentación de los convenios y bonos de productividad."[95]

En la práctica, las Juntas presionan a los factores de la producción para que depositen el convenio de productividad ante ellas. Desde luego, esto da más formalidad y seguridad a las partes para su cumplimiento, sin embargo, no hay precepto legal que dé base a dicha exigencia.

Las autoridades laborales, especialmente respecto a las pequeñas y medianas empresas, recomiendan que el convenio de productividad se integre a las cláusulas de los contratos.

La Comisión mixta realizará el cálculo o medición de la productividad de la empresa durante, por lo menos, dos años inmediatamente anteriores a la fecha de su constitución, como punto de partida para fijar las metas de productividad a futuro; por ejemplo, supóngase que en una empresa sus trabajadores produjeron semanalmente, durante los años 1992 y 1993 ochocientos productos; partiendo de esta productividad histórica, la comisión mixta marca como meta la productividad para 1994 de novecientos productos semanales. Para efectuar la medición antes ejemplificada, previamente la comisión mixta habrá de precisar los indicadores y medida que le servirán de base.

Hablando del indicador, son los aspectos que reflejan

(95) Ibiden.

de manera directa el impacto de la participación de los trabajadores en la rentabilidad de la empresa; por ejemplo, instalación de líneas telefónicas, instalación de teléfonos públicos, líneas con fallas atendidas, cajas de refrescos producidos o vendidos, entre otros.

Los indicadores característicos son aconsejados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, y son:

-Sencillos y en el menor número posible.
-Factibles de expresarse en unidades físicas o monetarias.
-Enfáticos en el trabajo de equipo.
-Basados en información histórica al menos de dos años.
-Referidos a metas establecidas periódicamente.

Por lo que se refiere a las medidas, éstas son consideradas como las unidades de medida en que los indicadores habrán de expresarse. Lo mejor es hablar de unidades físicas, como toneladas, piezas, kilómetros, metros, vuelos, número de personas atendidas, unidades monetarias, por citar algunas.[96]

Hemos podido observar la existencia de variables incentivos, con el fin de motivar al trabajador para incrementar su productividad, sin embargo, tambien observamos que el patrón debe de aplicar los incentivos de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados, porque como se ha comentado anteriormente, lo satisfactorio para un individuo puede no serlo para otro; por lo tanto si en una pequeña

(96) Ibidem. P.P. 10 y 11.

empresa no se cuenta con los medios o conocimientos necesarios para aplicar estas técnicas, por lo pronto sería recomendable que el incentivo primordial que se otorgara se canalizara a la remuneración, ya que, consideramos a ésta como un beneficio que a la mayoría nos hace falta. Por lo tanto a continuación analizamos porqué la remuneración adecuada debería de ser considerada como uno de los principales incentivos para trabajar con mayor entusiasmo.

"La productividad es el volumen de producción por trabajador ocupado. Si los trabajadores incrementan su productividad, las ganancias adicionales que la empresa puede obtener vendiendo el mayor volumen producido le permitirá pagar salarios más elevados."[97]

Encontramos que, en primer lugar se debe de fijar un salario base que cubra las necesidades del trabajador; posteriormente para incrementar su productividad se le deberá de incitar con una remuneración adicional.

La productividad del trabajo es el factor clave cuando una empresa debe determinar cuántos trabajadores empleará y cuánto puede permitirse pagarles. De tal manera que para los trabajadores y sus sindicatos es importante que la productividad mejore para la mejora de los salarios.

Los aumentos salariales que tienen su origen en la pro-

(97) OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Op. Cit. P. 93.

ductividad, se fundan en la capacidad de la empresa de pagar más a su personal, es decir, se debe a algo que ocurre dentro de ella, pero los trabajadores pueden tratar de justificar aumentos de salarios basándose también en circunstancias ajenas a la negociación; como puede ser que los empleados se den cuenta que los bienes o servicios producidos están a un alto costo en el mercado y por ello el subordinado exiga más salario. Se debe de tener cuidado, cuando la compañía no aumente su producción y quiera aumentar la remuneración, porque entonces pensará en incrementar los precios de sus productos y, el consumidor será el único afectado.[98]

Desde el punto de vista del empleado, su salario y la manera como se le paga, podrá ser la parte más importante de su trabajo, En la sociedad de nuestros días los beneficios adicionales han empezado a taner un papel importante en cualquier consideración de salarios. En cuanto concierne a la empresa, su programa total referenta a salarios y método de pago puede ser vital para su éxito en atraer y conservar a su buen personal.

El tipo de personal que se puede atraer y conservar habrá de relacionarse con su estructura de salarios. Los salarios deben, especialmente en los negocios pequeños, relacionarse con la contribución que hace el trabajador a su empresa.

Así como la descripción y especificación del trabajo

(98) Ibidem. P.P. 94 y 95.

ayudó a seleccionar, contratar y adiestrar a un empleado, el salario podrá ser utilizado para ponderar el valor del trabajador para la negociación. El proceso actual para determinar el valor relativo de un puesto específico se le llama evaluación de puestos, es decir, se podrá evaluar a los subordinados de acuerdo con la descripción y especificación del trabajo y una evaluación periódica de su actuación.

La mayoría de los pequeños negocios utilizan planes sencillos, para ubicar los sistemas de remuneración, tales como el salario directo, el salario más comisión, salario por hora, salario a destajo, entre otros. Cualquier plan que se decida deberá estar de conformidad con las diversas legislaciones gubernamentales, referentes a salarios mínimos y remuneraciones por hora extra, compensación a trabajadores y pagos de seguro social.[99]

Opinamos que la implantación y actualización de adecuados sistemas de remuneración, sin dejar de lado los otros tipos de incentivos que no dejan de ser importantes, como ya comentamos en párrafos anteriores, y en general cualquier tipo de motivación que cause bienestar al subordinado, deberán de ser aprovechados al máximo por el patrón. Debemos recordar que el trabajador ante todo es un ser humano, el cual responde ante diversos estímulos; por lo tanto el patrón verdaderamente preocupado por el bienestar de sus empleados y la expansión de su empresa, debería de ingeniárselas, de tal manera que, junto con los integrantes del negocio implanten los incentivos convenientes

---

(99) Cfr. DICKSON J. Franklin. Op. Cit. P.P. 144 y 145.

para motivar al personal, logrando así la productividad y competitividad deseada.

3.4. Mecanismos de apoyo a la pequeña empresa.

En nuestro país la micro, pequeña y mediana empresa han sido objeto de atención, de mucho tiempo atrás, por parte de las Instituciones y Dependencias Gubernamentales, pues desde hace décadas existe una unificación de opiniones sobre las ventajas que este subsector tiene o puede tener en la medida que se instrumenten políticas de superación de sus métodos de trabajo y alcance niveles de mayor eficiencia.

A continuación mencionamos algunos de los mecanismos de apoyo oficiales que se han establecido para la pequeña y mediana empresa.

El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, cuyas siglas son: FOGAIN; fue la primera institución de apoyo para este tipo de empresa; creado por el Gobierno Federal (que fungía como fideicomitente) el 28 de Diciembre de 1953 y funcionando a partir del 7 de Abril de 1954; con un patrimonio inicial de 50 millones de pesos. El objetivo de FOGAIN como fideicomiso del gobierno federal, administrado por Nacional Financiera (que fungía como fiduciario), fue proporcionar apoyo con tasas de interés preferenciales para impulsar a la pequeña y mediana empresa, y lograr mejores niveles

de eficiencia y productividad, incrementar el empleo y el ingreso, así como ayudar al desarrollo regional.

Posteriormente se crea el Fondo para la Industria Asociada, cuyas siglas fueron FIA, nace del propósito de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) de celebrar convenios de asociación de industriales para el desarrollo de un programa de productos básicos, el cual fue llevado a cabo por la propia CONASUPO y el Banco Mexicano Somex, con el fin de agilizar e impulsar el proceso de producción, distribución y comercialización de este tipo de bienes, contribuyendo a satisfacer las demandas de grandes segmentos populares. El FIA constituye el mecanismo necesario para completar el ciclo de producción, distribución, comercialización y financiamiento, mediante el pago oportuno de contado, para así reiniciar con solvencia el proceso productivo. De este manera el FIA favorece la consolidación y desarrollo de las empresas medianas y pequeñas proveedoras de la distribución de CONASUPO, DICONSA, e IMPECSA; además otorga a las industrias asociadas garantía y aval para la obtención de créditos y de respaldo en el abasto de materias primas.

El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, cuyas siglas fueron: PAI, fue creado en Junio de 1978 por el Gobierno Federal para promover, bajo la vigilancia de Nacional Financiera, el incremento a la productividad de la pequeña y mediana empresa.

Con el propósito de que la pequeña y mediana empresa

tenga una participación mayor dentro del desarrollo económico del país, el 25 de Abril de 1985 se decretó el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Abril de 1985. Este programa considera como industria mediana y pequeña a las empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas, entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de mil cien millones de pesos al año.

Se ha observado que los Programas de apoyo anteriormente señalados, han tenido un objetivo válido, como es apoyar a la pequeña y mediana empresa, sin embargo, la mayoría de ellos no han funcionado, y por lo tanto han desaparecido; quizá porque ha faltado una coordinación clara de sus acciones y la simplificación de los trámites, así como una mayor difusión entre los empresarios; se dice también que "Los programas oficiales no pueden por sí solos hacer gran cosa a menos que el ambiente político sea favorable. Y aún así dichos programas no pueden ser más que un agente catalizador."[100]

Ahora vamos a hablar de programas de apoyo más actuales como lo es el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 que contenía entre otros objetivos, el fortalecer el crecimiento de este tipo de industria, a través de cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno o

(100) SPENCER HULL, Galen. Op. Cit. P. 190.

incrementar su concurrencia en los mercados externos; elevar el nivel tecnológico de sus procesos productivos y la calidad de sus productos, y establecer mecanismos que faciliten el acceso a esas empresas a las fuentes de financiamiento institucional... capacitación, organización interempresarial, abastecimiento del sector público y otras medidas de tipo integral.

El 29 de Octubre de 1995, se firma la Alianza para la Recuperación Económica, cuyos objetivos principales son: aumento al salario mínimo del 10% a partir del 4 de Diciembre de ese año y del mismo 10% para el 10 de Abril de 1996. Estímulos fiscales para las empresas eliminando el 2%. Créditos fiscales a dichas empresas por la contratación de nuevos trabajadores, con el fin de fomentar empleos y la productividad. Noventa y seis mil becas para capacitación a desempleados.

Como consecuencia de esta Alianza para la Recuperación Económica, el 22 de Noviembre de 1995, se establece el Convenio de Desregulación Económica, cuyo principal objetivo es: Revisar y, en su caso, disminuir los cuantiosos trámites administrativos que tienen que llevar a cabo los empresarios que quieran emprender un negocio.

Estos últimos mecanismos de apoyo para las empresas tienen objetivos muy válidos, únicamente esperamos que no tengan el mismo fin que los de años anteriores y que en la práctica cumplan fielmente con las metas señaladas.

Consideramos que, es indudable la importancia que representa el apoyo del gobierno a los empresarios, representando éste un 50% del éxito de la empresa, porque el otro 50% dependerá de la capacitación que tenga el personal para administrar la negociación, ya que, otro de los problemas de la pequeña empresa es la carencia de personal capacitado para atender la problemática administrativa y financiera; por lo tanto de nada serviría el apoyo otorgado por el Estado, si el patrón no está capacitado en los aspectos fundamentales del funcionamiento de su negocio.

3.4.1. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria.

El 26 de Enero de 1988 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, cuyos propósitos fueron promover el desarrollo integral de la pequeña y mediana empresa, que rapresenta la mayoría de las empresas manufactureras y contribuye de manera significactiva a la generación de empleo, producción y el desarrollo regional.

Esta Ley propuso dos lineamientos básicos:

1. Una radical modernización para simplificar y desconcentrar los trámites que inciden en la microindustria.

2. Un paquete de apoyos especializados que favorezca las inversiones en este rango de empresas; el desarrollo de las que se encuentren en operación y la formalización de aquéllas que presentan irregulari-

dades.

Por lo que toca a los apoyos que otorgó esta Ley, benefició a las personas físicas o morales que se encontraban inscritas en el Padrón Nacional de Microindustria, estas personas podrán recibir estímulos fiscales para promover su desarrollo en los primeros años de operación y se les otorgarán créditos preferenciales de habilitación o avío y refaccionarios con descuento a los fondos de fomento federales. Igualmenta, estas microindustrias gozarán de facilidades para iniciar, consolidar y ampliar sus ventas al sector público, así como para sus adquisiciones.

Las microindustrias podrán beneficiarse con el trato preferencial que se les dará en el trámite de la licencia de establecimiento, licencia sanitaria, contratación de los servicios de energía eléctrica y gas, registros patronales ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y el INFONAVIT; así mismo, se les brindará asistencia técnica y apoyo tecnológico, a través de la Secretaría de Educación Pública, Secretaria de Comercio y Fomento Industriel y del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña.

La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria benefició a:

A) Aquellas personas de nacionalidad mexicana interesadas en formar una microindustria, bien sea persona física o que esté bajo cualquier modalidad de sociedad mercantil.

B) Las empresas que califiquen como microindustrias y deseen regularizar algún trâmite pendiente en cuanto a su constitución formal. La Ley previene que las dependencias y entidades paraestatales darán a las microindustrias las facilidades necesarias que requieran para su incorporación.

C) Las microindustrias ya constituidas y en operación que deseen acogerse al régimen y ser beneficiarias de los apoyos previstos en la Ley.

Opinamos que esta Ley aborda puntos sumamente importantes para el desarrollo de la microindustria, y debería de ser considerada aún en la actualidad como un importante mecanismo de apoyo.

CAPITULO CUARTO.

IV. LOS ASCENSOS ESCALAFONARIOS EN BASE A LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

Es evidente que estamos viviendo tiempos difíciles en varios aspectos, pero por ahora el que nos ocupa, es la productividad del país y en especial en la pequeña empresa, pues sólo con productividad de calidad este tipo de negociación paulatinamente podrá crecer, fomentar más empleos y alcanzar un nivel de competitividad que pueda en un futuro ocupar primeros lugares a nivel nacional e incluso a nivel internacional.

Por tal motivo, consideramos que los ascensos escalafonarios deberían de estar íntimamente relacionados con la productividad del trabajador, porque en la actualidad tomar en cuenta únicamente el escalafón ciego para considerar un ascenso, puede ser que ya no esté acorde con las necesidades de la empresa y del país mismo.

4.1. Ascensos escalafonarios y función del escalafón dentro de la empresa.

Si tomamos en cuenta que el ascenso de manera general, es la promoción del trabajador hacia mejores condiciones de trabajo; entonces el ascenso escalafonario serviría para que ese empleado ascienda pero no sólo por ascender, sino subir de puesto obedeciendo a un orden, es decir, atendiendo a la capacidad, productividad y anti-

güedad del trabajador.

Como ejemplo a lo anterior, podemos mencionar la Legislación Federal del Trabajo Burocrático artículo 50 que a la letra dice "Son factores escalafonarios:

I. Los conocimientos;
II. La aptitud;
III. La antigüedad, y
IV. La disciplina y puntualidad.

Se entiende:

a) Por conocimientos: La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieran para el desempeño de una plaza.

b) Por aptitud: La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.

c) Por antigüedad: El tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la presente Ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa, aún cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador."

A manera de aclaración decimos que el presente trabajo es regido por la L.F.T. del Apartado "A" del artículo 123 Constitucional, sin embargo, hacemos mención del artículo 50 de la Ley Burocrática, porque creemos que no se contrapone con los factores escalafonarios que pueden ser tomados en cuenta para llevar a cabo cualquier tipo de ascenso, pues los mencionados factores, son capacidades no exclusivas de los trabajadores al servicio del Estado, es decir, al establecer esta Ley, que los conocimientos son la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza; se estaría tocando lo relativo a la capacitación y adiestramiento del trabajador. Al hacer mención de la aptitud, se establece que aquí se califica la iniciativa, laboriosidad y eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada; se estaría despertando a la creatividad del trabajador, de la que hablamos en el capítulo segundo. También se habla de la antigüedad, como lo hace de igual manera la Ley Federal del Trabajo. Por último encontramos un elemento distinto como lo es, la disciplina y la puntualidad, estos son factores que también son tomados en consideración para el escenso; este punto no lo toca la L.F.T., pero por nuestra parte pensamos que, ese factor podría formar parte en el incremento de la productividad, de tal manera que, sería recomendable integrarlo en la Ley Laboral para tomar en cuenta un ascenso escalafonario en base a la productividad.

Ahora bien, en cuanto a la evaluación de los factores escalafonarios, no hay concordancia en la legislación laboral; por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 158, únicamente

hace referencia a la antigüedad cuando menciona "...Una comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades, distribuidos por categorías de cada profesión u oficio y ordenará se le dé publicidad. Los trabajadores inconformes podrán formular objeciones ante la comisión y recurrir la resolución de ésta ante la Junta de Conciliación y Arbitraje."

A nuestro entender, la Ley Laboral en este sentido es muy escueta, en virtud de que no precisa en sí los elementos esenciales que debe tomar en cuenta la Comisión para determinar el cuadro de antigüedades.

En lo concerniente a este tema, la Ley Burocrática en el artículo 52 enuncia "Los factores escalafonarios se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos."

Consideramos que a diferencia de la Ley Federal del Trabajo, la legislación del trabajo burocrático es más clara en cuanto a que aporta las bases fundamentales por medio de las cuales se deben de calificar los factores escalafonarios y además nos conduce a un reglamento que se debe de seguir para la calificación de dichos factores.

De tal manera que, para establecer un ejemplo de cómo se deben de evaluar estos factores escalafonarios vamos a mencionar

el Reglamento de Escalafón empleado por el Sistema de Transporte Colectivo (Metro), ya que, creemos podría servir de base en cualquier otro tipo de empresa y llevarlo a la práctica de acuerdo a las circunstancias de cada empresa, es decir, adecuar y aplicar lo que cada negociación considere necesario y efectivo.

El Artículo 68 del Reglamento de Escalafón del Sistema de Transporte Colectivo (Metro) establece que "Los factores escalafonarios se evaluarán con puntuación y no podrán exceder de los siguientes:

I. Los conocimientos	300 Puntos.
II. La aptitud	200 puntos.
III. La antigüedad	100 puntos.
IV. La disciplina y puntualidad.	400 puntos.
	1,000 puntos.

En opinión nuestra este tipo de evaluación abarca los aspectos más importantes para considerar un ascenso. A la pequeña empresa le convendría evaluar este tipo de factores para no caer en injusticias, es decir refuerza nuestro punto de vista, respecto de que, no sólo se deberían de considerar a la antigüedad o a la capacidad del trabajador para realizar un ascenso, sino que sería mejor equilibrar todos los factores importantes que pueden servir de base al patrón para que un trabajador suba de puesto. A la evaluación de los anteriores factores, sólo agregaríamos una puntuación por productividad.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que la función del escalafón dentro de la empresa ocupa un papel primordial, ya que, su objetivo es realizar un ascenso tomando en consideración factores que permitan localizar a los trabajadores que realmente se lo merezcan.

Por otro lado y a manera de aclaración establecemos que es bien sabido que el escalafón únicamente procede en los contratos colectivos; sin embargo, por las razones arriba mencionadas y por las que vendrán más adelante no encontramos ningún impedimento y proponemos que este tipo de ascenso escalafonario opere en los contratos individuales los cuales generalmente rigen en las pequeñas empresas.

4.2. El escalafón y la antigüedad del trabajador en la Ley Laboral. Derechos de preferencia y antigüedad.

Por lo que se refiere a la Ley Federal del Trabajo en el artículo 159 establece "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior del respectivo profesión u oficio..."

Al respecto Roberto Muñoz Ramón señala que "La Ley utiliza el término de escalafonario pero no establece lo que es un escalafón, por lo tanto lo pueden formar las partes, si así lo convienen, tomando en consideración: preparación, asistencia, notas de mérito, antigüedad, etc., pero no necesariamente como se ha pretendido, tomando

en cuenta únicamante a la antigüeded."[101]

Compartimos la opinión de Roberto Muñoz, y por lo tanto dependerá de cada empresa que establezca sus propios factores escalafonarios para incrementar su productivided, toda vez que, los trabajadoras más productivos son los adecuados para pretender un ascenso.

Por lo que se refiere a la antigüedad la Ley Laboral en el citado artículo hace el comentario que "La base que se toma en cuenta para el ascenso es la aptitud del trabajador, siempre y cuando el patrón haya capacitado a todos los trabajadores de la categoría inferior. En caso contrario, el factor escalafonario que se tomará en cuenta para obtener el ascenso será la antigüedad."

Observamos que ni en el citado artículo 159 de la Ley Reglamentaria ni en el comentario de la misma, se hace mención de la posibilidad de ascender en base a la productividad. Se habla únicamente de la capacidad o antigüedad del trabajador; limitando de esta manera a los trabajadores productivos, pues "Si el patrón no cumplió con la citada obligación de capacitar y adiestrar a dichos trabajadores, entonces opera el escalafón ciego, pues deberá otorgarse el ascenso al trabajador que tenga mayor antigüedad en el desempeño del trabajo inmediato inferior. En la legislación de los trabajadores al Servicio del Estado, las vacantes se cubren con el trabajador de la categoría

(101) MUÑOZ RAMON, Roberto. Derecho del Trabajo, Tomo II, Editorial Porrúa, S.A. México 1983, P. 244.

inmediata inferior que obtenga la mayor puntuación en cuanto a aptitud, conocimientos, disciplina y puntualidad."[102]

No estamos en contra de la antigüedad en cuanto se refiere a los derechos que genera el trabajador, cuando en un lapso de tiempo ha demostrado su mayor empeño y eficiencia; además de que de la entigüedad se desprende le llamada estabilidad en el trabajo, la cual "Posee una naturaleza doble e permanecer en su trabajo en tanto no incumpla sus obligaciones y no dé causa para su separación, pero es al mismo tiempo la fuente y la gerantíe de otro principio fundamental en le vide del trabajador que es el derecho de entigüedad en el trabajo, fuenta, a su vez, de un manojo de derechoe cuya importancia es grande no sólo en el interior del deracho del trabajo, aino también en la aeguridad aocial, derechoe que cuando falta le estabilidad o desaparecan o se dabilitan."[103]

Por lo que respecta al deracho de prafarencia, éste ae encuentre establecido en el artículo 154 de la Ley Federal del Trabajo, que e la letra dice "Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabejedores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tenga a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

---

(102) BORRELL NAVARRO, Miguel. Op. Cit. P.P. 179 y 180
(103) DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Tomo II, Op. Cit. P. 220.

Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.

Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida."

En resumen, este precepto consagra un derecho de preferencia, atendiendo a la nacionalidad mexicana, a la antigüedad, a que el trabajador no tenga otra fuente de ingreso y tenga a su cargo una familia, y por último, al hecho de que pertenezca o no a una organización sindical. El patrón está obligado a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores en el orden y atendiendo a las causas citadas, independientemente de que sean temporales, eventuales o transitorios; sin embargo, lo anterior no tendrá aplicación cuando en la empresa rija un contrato colectivo y contenga la cláusula de admisión, en cuyo supuesto la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, estará a lo que disponga expresamente dicho contrato colectivo y los estatutos del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo.

"En realidad la Ley Laboral vigente resulta omisa en la regulación escasa e incompleta que hace del derecho de preferencia, pues no existiendo contrato colectivo, o existiendo éste pero sin

cláusula de admisión, no establece las formalidades y requisitos que debe cumplir el patrón en la evaluación de las cualidades del nuevo trabajador, pues lo estipulado en la Ley de que deberá preferir a los que lo hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo y si dió capacitación a quien demuestre ser más apto sin indicar los elementos objetivos y condiciones que debe complementar para la designación, deja en una verdadera inseguridad jurídica a los distintos aspirantes que se encuentran en igualdad de circunstancias."[104]

Compsrtimos la anterior opinión y reiteramos la necesidad de establecer los reglamentos de manera clara y precisa para evitar este tipo de inseguridades. En este caso el derecho de preferencia para los nuevos trabajadores, debería de regirse por la capacidad y productividad que en un lapso de tiempo demuestre el empleado, ya que, hablar de antigüedad para estos trabajadores sería incoherente.

4.3. Capacitación y Adiestramiento en La Ley Federal del Trabajo.

La capacitación y adiestramiento es la obligación legal que desde 1970 la viene impuesta a los patrones, la que consiste en capacitar y adiestrar a sus trabajadores, correspondiéndole a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promoverlas y vigilarlas, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Reglamento interior de la propia Secretaría, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14

---

(104) BORRELL NAVARRO, Miguel. Op. Cit. P.P. 227 y 228.

de agosto de 1985.

Sólo quedan relevados legalmente de esta prestación laboral las industries familieres, es decir, aquellos talleres familiares en los que exclusivamente trabajen los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos.

Esta institución regulada por el Derecho del Trabajo elevada a rango constitucional en 1978 es de orden público e interés social, que beneficia tanto al trabajador y a la empresa como a la sociedad en general, tiene su fundamento en la necesidad y conveniencia de hacer más útiles y diestros a los trabajadores a fin de que haya más productividad y mejor calidad en los bienes y servicios de las empresas.

El derecho de los trabajadores a ser capacitados y adiestrados emana del artículo 153 apartado A fracción XIII de la Constitución General de la República, tal como quedó modificado por el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 9 de enero de 1978, que dispone "Las empresas cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a los trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo." La Ley Reglamentaria determinará los sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

La capacitación y el adiestramiento no deben verse como

una prestación laboral más a cargo de los patrones la que puede ser negociada por los convenios colectivos y dispensarse o disminuirse a cambio de aumentos de porcentajes en los salarios o en otras prestaciones en efectivo o en especie a favor de los trabajadores.

Esta obligación laboral a cargo de los patrones no debe ser omitida o disminuida, sino por el contrario a través de las Comisiones Mixtas Bipartitas de Capacitación y Adiestramiento deben de ser revisadas y mejoradas constantemente para beneficio de la productividad.

Dada la intensidad poblacional de México, es urgente que se capacite en forma masiva, no sólo a la urbe trabajadora, sino a toda la población en aptitud y necesidad de trabajar, debiéndose instrumentar a la brevedad posible, las reformas legislativas pertinentes a tal fin, tanto en los ámbitos laborales como educativos hasta lograr que efectivamente, todo trabajador, esté listo para afrontar los retos de la vida moderna.

Estamos de acuerdo con la aseveración anterior, porque cuando un país entra en crisis económica y sobrevienen despidos masivos de trabajadores, los que más sufrirán este proceso son los empleados con menor capacitación, de tal manera que, puede ser que sí existan trabajos pero no trabajadores capacitados quienes puedan desempeñar eficazmente su labor.

La Ley Federal del Trabajo se refiere a la Capacitación

y Adiestramiento en su Artículo 153 de la fracción A a la X del Título Cuarto.

En la correcta interpretación y aplicación de estas disposiciones legales también debemos tener presente el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y los criterios aún vigentes de la extinta Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo.[105]

Se considera que la capacitación y el adiestramiento, implica para el patrón una obligación y para el trabajador debería implicar obligaciones y derechos. la obligación a cargo de los patronos la encontramos en la fracción XIII del apartado A del artículo 123 Constitucional, así como en los artículos 132, 153, 139 de la Ley Federal del Trabajo. La obligación de recibir dicha enseñanza a cargo de los trabajadores, la encontramos en el inciso H del artículo 153 de la Ley Laboral que dispone "Los trabajadores a quienes se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

---

(105) Ibidem, P.P. 227, 228, 231, 245 y 246.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."

En el párrafo anterior dijimos que para el trabajador debería de implicar la capacitación y el adiestramiento obligaciones y derechos, porque "se observa no sólo impreciso sino incompleto este artículo 153 inciso H, pues no podría exigírsele al trabajador su asistencia a los cursos y a que presenten examen aquéllos que no se hayan inscrito en los mismos, esto es, estimamos conveniente la reforma de este precepto legal, a fin de hacer obligatoria, en primer término, la inscripción a los cursos de capacitación y adiestramiento y consecuentemente su asistencia y aprovechamiento."[106]

Por lo tanto, quede de manifiesto que, es una obligación del patrón impartir la capacitación y el adiestramiento para sus trabajadores, y para éstos es un derecho recibir tales cursos, pero no se establece la obligación por parte de los trabajadores a inscribirse a los mismos, ya que sólo se obliga a asistir a ellos a los que sí se inscribieron, pero los que se negaron a inscribirse no se les puede obligar legalmente. Lo anterior redundará en perjuicio del propio trabajador, porque se está negando a estar más preparado para enfrentar los retos de la vida, y también afectará la productividad de la empresa, toda vez que, al no haber un reglamento que justifique el despido cuando el empleado se niegue a inscribirse a los cursos de capacitación y adiestramiento, ese trabajador que no está preparado, se convertirá en un gasto improductivo para la negociación.

(106) Ibidem. P. 246

Como comentario, apuntamos que las acciones, conflictos y diferencias que se susciten en relación con la capacitación y el adiestramiento serán conocidos y resueltos por las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, acorde con lo dispuesto en la fracción XXXI del apartado A del artículo 123 Constitucional y con el artículo 527 de la L.F.T.

Cuando en una demanda laboral de la competencia de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje se planteen también cuestiones en relación con la capacitación y el adiestramiento, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará de inmediato que se saquen copias de todas las circunstancias y se remitan a la Junta Federal correspondiente para que esta conozca y resuelva lo relativo a la capacitación y adiestramiento.

Las acciones y derechos en relación con esta obligación legal, pueden ser ejercitadas tanto por el patrón como por el trabajador e incluso pueden producirse en virtud de la intervención de las autoridades administrativas del trabajo.[107]

4.4. Objeto de la capacitación y adiestramiento.

"Los programas de capacitación y adiestramiento han servido para cambiar la antigua y obsoleta posibilidad de que en caso

(107) Ibidem, P. 249.

de ascenso ascendiere el trabajador que tuviera mayor antigüedad."[108]

Sólo mediante el equilibrio de evaluar todos los aspectos que intervienen en la productividad del empleado, el ascenso será justo para cada trabajador, y se beneficiará a los sectores de la sociedad, por el contrario, el tomar en cuenta únicamente la antigüedad se podrían cometer injusticias, al dejar fuera a los empleados que no tienen antigüedad, pero que son muy eficientes en la empresa.

El párrafo anterior lo apoyamos en la siguiente asevera ción "Recientemente en Estados Unidos los ascensos ya ni siquiera son por antigüedad sino por calificación de méritos, lo cual nos parece mucho mejor tanto para las empresas como para los trabajadores.

Dicho ascenso de calificación de méritos debe tomar en cuenta seis pasos que se deben calificar en una escala del 1 al 10:

1. Conocimientos teóricos del trabajador,
2. Conocimientos prácticos del mismo,
3. Conocimiantos específicos sobre el producto en que se labora o sobre los servicios que se prestan,
4. Relacionas del trabajador con sus subordinados,
5. Relaciones del trabajador con sus supariores,
6. Sentido de responsabilidad."[109]

---

(108) CAVAZOS FLORES, Baltasar, "Requerimientos Laborales para 1995", En Revista Laboral, No. 28, Enero 1995, P. 21.
(109) Idem.

De acuerdo a lo anterior, podemos notar que estas calificaciones están contempladas casi de igual manera en la Ley Burocrática y en el Reglamento del Metro mencionados con anterioridad; por lo que emplear este tipo de calificaciones para evaluar los aspectos que podrían dar lugar a un ascenso no sería de gran novedad para aplicarlo a las empresas pequeñas, por el contrario sería de gran apoyo para cuando quiera realizarse un ascenso.

"Uno de los objetivos principales de la capacitación y adiestramiento es cubrir las vacantes que se presenten en las empresas atendiendo a la capacidad del trabajador y dejar sin efecto el escalefón ciego que se utilizaba muchas veces en perjuicio del obrero más capacitado y de la empresa."[110]

Según el artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

---

(110) BORRELL NAVARRO, Miguel. Op. Cit. P. 250.

V. En general mejorar las aptitudes del trabajador."

Miguel Borrell dice "Estos objetivos tienen gran contenido de orden socio-económico y tienden a preservar la salud y la integridad física del trabajador y mejorar al propio tiempo sus niveles de vida."[111]

Por nuestra parte, estamos de acuerdo con Borrell Navarro siempre y cuando, la capacitación y el adiestramiento cumplan en la práctica con sus objetivos tal y como se especifican en la Ley, y no sólo estén meramente plasmados.

Por su parte, Néstor de Buen señala "No despierta mayores dudas lo dispuesto en el artículo 153 F, amerita quizá sólo un cambio respecto del objeto marcado con el número IV; aumentar la productividad. Creemos que éste es, en rigor, el objetivo fundamental de todo el sistema. México requiere, exige, un incremento de su productividad, tanto para lograr la creación de mayor número de satisfactores para nuestras crecientes necesidades demográficas: productividad cuantitativa, como para competir en mercados internacionales; tanto capitalistas como socialistas, mucho más exigentes con la calidad de los productos: productividad cualitativa. La productividad se entiende entonces, como un concepto plurivalente: beneficio económico para el trabajador, para el patrón y para la economía nacional."[112]

---

(111) Idem.
(112) DE BUEN LOZANO, Néstor, Derecho del Trabajo, Tomo II, Op. Cit. P. 325.

Lo expuesto por Néstor de Buen, a nuestro modo de pensar, revierte gran importancia, pues él considera que con la productividad se resolverían grandes problemas, aunque también dice que, no sólo es producir por producir, sino producir con la suficiente calidad para en un momento determinado llegar a competir internacionalmente; de tal manera que compartimos la opinión del mencionado jurista.

Por otra parte, pensamos oportuno comentar quiénes deben impartir las enseñanzas de capacitación y adiestramiento y en qué tiempo y lugar.

Las empresas de cualquier rama industrial o actividad, tienen la obligación de cumplir con este requerimiento legal, el que comprende tanto a las empresas grandes, como a las medianas y pequeñas.

La capacitación y el adiestramiento puedan se impartidos por los jefes inmediatos de los trabajadores, así como a través de los centro patronales o Cámaras de la Industria y el Comercio y también utilizando los servicios de las escuelas o academias particulares que se han constituido o se constituyan para estos fines y siempre que se encuentren debidamente registrados en la Secretariá del Trabajo y Previsión Social.

Para esta enseñanza que será supervisada por las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales deben

establecerse en las empresas en forma permanente, deberán señalarse los días y horas que se estimen más convenientes para su implantación, tomando en consideración la naturaleza, actividades y características de cada centro de trabajo, por lo que no todos los cursos son iguales en las empresas.

Generalmente se aconseja que esta enseñanza se imparta tres horas a la semana, y pueden fraccionarse en la forma más adecuada. Estos cursos deben llevarse a cabo en horas de trabajo, aunque, desde luego, puede convenirse entre trabajador y patrón que sea un horario mixto, o inclusive en horas fuera de las correspondientes a la jornada de trabajo, pero en estos casos por lo regular el patrón tendrá que pagar a los trabajadores una retribución extra.

La práctica enseña que no siempre los empleados están conformes a asistir a estos cursos, por lo que, se aconseja que estos se impartan en el mismo establecimiento o empresa donde se prestan los servicios, puesto que, ahí es el lugar donde se encuentran las maquinarias e implementos ocupados y usados por el trabajador diariamente en el desempeño de su trabajo, aunque como ya se estableció, puede pactarse que se realicen estas enseñanzas fuera del local de la empresa.

Los trabajadores inscritos tienen la obligación de asistir a estos cursos de capacitación y adiestramiento, atender las explicaciones impartidas y presentar exámenes de evaluación mismos

que le servirán al trabajador para ocupar una plaza de mayor nivel y retribución. Estos cursos también comprenden a los trabajadores de confianza y a los empleados de la tercera categoría, es decir, a los que no son de confianza ni sindicalizados, como por ejemplo, las mecanógrafas, auxiliares, archivistas, entre otros.[113]

Una vez que, revisamos los objetivos y quiénes pueden impartir los cursos de capacitación y adiestramiento, vamos a hablar de la importancia de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, por considerar que desempeñan un papel importante en el cumplimiento de dichos objetivos.

El artículo 153-I de la L.F.T. al respecto establece "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

Estas Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, son órganos creados por la Ley Federal del Trabajo que establecen, coordinan y supervisan los programas y planes de capacitación y adiestramiento, por eso, antes de ponerse en ejecución, deberán integrarse

(113) Ibidem, P. 251.

en cada empresa dichas comisiones.

Como estos organismos son los que vigilan el funcionamiento y desarrollo de los planes y programas, proponen las medidas que estimen más adecuadas para su mejor implementación y cumplimiento, responsabilizándose de los resultados; en estas Comisiones descansa el éxito o fracaso de las enseñanzas.

De acuerdo a las recomendaciones de la Secretaría del Trabajo a través del Sistema Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, se sugiere que cuando la empresa tenga hasta 20 trabajadores haya un representante por sector; cuando tenga de 21 a 100 personas, hasta 3 por cada sector y cuando sobrepase el número de 100 trabajadores, se sugieren cinco representantes por cada uno de los factores de la producción.

Esta Institución señala también los requisitos indispensables que deben reunir los miembros de dichas comisiones, estableciendo para los representantes obreros: ser trabajadores de la empresa, mayor de edad, saber leer y escribir, tener buena conducta, ser elegido de acuerdo con los estatutos sindicales y a falta de sindicato, ser elegido por asamblea de todos los trabajadores de la empresa.

Para los representantes patronales se sugieren los siguientes requisitos: ser mayor de edad, saber leer y escribir, tener buena conducta; y poseer conocimientos técnicos sobre las labores

y procesos tecnológicos de la empresa.

En la práctica se advierte que, con frecuencia estas comisiones no verifican la verdadera capacidad y conocimientos de los capacitadores. También podrán constituirse, previa convocatoria de la Secretaría del Trabajo, Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, integrados por patrones, sindicatos y trabajadores que formen parte de la misma rama industrial o actividad, los que auxiliarán a la Secretaría del Trabajo en la institución de estos planes y programas.

Todos los planes de capacitación y adiestramiento elaborados de común acuerdo entre los dos factores de la producción tienen que presentarse para la aprobación de la Secretaría del Trabajo dentro de los 60 días siguientes a la celebración revisión o prórroga del contrato colectivo o, en su caso, las modificaciones que se hayan convenido a los planes ya aprobados por dicha dependencia.[114]

Como puede apreciarse las funciones de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son de apoyo, vigilancia, de validación de las constancias y de verificación, fundamentalmente, sin embargo, en ocasiones se confunden o mal interpretan cuáles deben ser las actividades a realizar, y por ello se dan casos de confrontación de los sindicatos o de los representantes de los trabajadores en las Comisiones Mixtas con las empresas cuando estos pretenden

(114) Ibidem. P.P. 249 y 250.

realizar acciones que no son de su competencia, que ven incluso en detrimento de sus derechos, como es el caso de cuando se quiere determinar cuáles deben ser los planes y programas a implantar, ya que, esto es obligación y facultad de las empresas en tanto se ajusten a los lineamientos legales y criterios oficiales.

Lo que sí pueden hacer el sindicato y los representantes de los trabajadores en las Comisiones Mixtas es apoyar su eficacia mediante las opiniones de sus representantes participantes de la capacitación, así como mediante la vigilancia de los recursos y eventos, del comportamiento de los agentes capacitadores y de los resultados, y en caso necesario sugerir a la empresa cambios o ajustes con razonamientos y bases comprobables para mejorar condiciones y resultados o corregir errores o limitaciones.[115]

Consideramos que, en caso de que estas Comisiones cumplan eficazmente con su propósito se convertirán en el motor de capacitación, toda vez que, teniendo como objetivo lograr la efectividad de los planes y programas de capacitación y adiestramiento implantados en cada empresa tendiendo a específicas necesidades, se podría llegar a fortalecer fuentes de trabajo; asegurar y acrecentar empleos mediante un trabajo en equipo para buscar eficiencia y productividad, reducción de costos, mejoras de calidad y optimización de beneficios. Deberíamos dejar prácticas superficiales, adoptando actitudes más responsables,

---

(115) Cfr. SANABRIA GUZMAN, Beatriz, "Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento" En Revista Laboral No. 34, Julio 1995, P. 55.

profundas y creativas. Los integrantes de la negociación tendrían que involucrarse en el proceso de mejora permanente y adoptar enfoques participativos, ya no se puede seguir siendo los mismos, pues en tal caso, no se podrá ayudar a las empresas a lograr su supervivencia.

Cabe resaltar que, en época de crisis, la capacitación desempeña un papel todavía más importante, pues, "La experiencia muestra que, en épocas de crisis económica, uno de los primeros renglones en sufrir disminución es el de la capacitación. Este es un síntoma de que se considera a esta función más como un lujo que como una necesidad; más como un gasto que como una inversión, sin embargo, bien mirado el asunto, quizá la capacitación es lo más necesario en épocas de crisis. En primer lugar es procedente recordar las diferencias educativas existentes entre México y los paises desarrollados. Mientras en nuestro país el promedio de escolaridad es de 4o. año de primaria, en Estados Unidos y Canadá es de 12 años (o sea, de secundaria), lo cual se traduce, entre otros problemas anexos, en baja productividad. Es preciso recordar aquí que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como la de Educación Pública, están trabajando en un proyecto de certificación de habilidades, pues en un futuro, a resultas del T.L.C. con Canadá y E.U., se permitirá el libre ejercicio de oficios y profesiones en los tres países. Por lo tanto, es imprescindible contar con una especie de licencia que garantice al empleador o contratante la calidad del trabajador (empleo aquí el término en el sentido más amplio: persona que trabaja)."[116]

(116) ARIAS GALICIA, Fernando. "Cómo obtener más beneficios de la capacitación ante la crisis económica" En Revista Laboral, No. 29, Febrero 1995. P. 13.

Al respecto debemos mencionar que el pasado 2 de agosto de 1995, se instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; este Consejo tiene como función primordial expedir un certificado a los trabajadores por la capacitación realizada, aunque no se hayan capacitado en las escuelas oficiales, pues este puede ser proporcionado tanto por un organismo público como por un organismo privado, pudiendo certificar también un tercero. Se busca que los apoyos para la capacitación se den a quienes realmente quieran o lo necesiten.

De tal manera que, estamos avanzando, pero no solamente es que se celebren acuerdos, sino que, como hemos mencionado con anterioridad, en la práctica cumplan fielmente con los objetivos que le dieron origen.

Para que la capacitación y el adiestramiento cumplan más a fondo con los objetivos establecidos, opinamos conveniente mencionar algunas técnicas que proporciona Arias Galicia, él establece que, capacitar no sólo es dar cursos, ya que estos, sean impartidos en vivo, por teleconferencias, videograbaciones, computadoras, constituyen sólo una parte del proceso; por tal motivo, el proceso de capacitación implicaría:

1. Involucramiento de todos los miembros en la misión de la empresa y los programas de calidad, reingeniería, existentes. Para este involucramiento se requiere planear una campaña permanente de difusión, sin llegar a estados de saturación. También tendrán que

realizarse sesiones vivenciales de grupo para discusión y retroalimentación.

2. Detección de necesidades enfocadas al trabajo. Se requiere el establecimiento de normas o estándares de actuación para detectar las necesidades de la empresa. Parte importante de esta detección de necesidades radica en definir, hasta donde sea posible, si la capacitación puede ser el remedio para el mal o si es necesario recurrir a otros elementos; por ejemplo, con frecuencia se ha encontrado que la falta de comunicación es la causante de muchos males.

En numerosas ocasiones dar cursos sin la detección adecuada de necesidades puede resultar contraproducente, puesto que, cuando un empleado termina un curso y llega con entusiasmo a tratar de poner en práctica lo aprendido, el jefe inmediato se encarga de arrojar un balde de agua fría al decir, olvídate de todo lo que te dijeron, pues eso aquí no se aplica. En un caso así el curso fue un desperdicio.

3. Elaboración de programas con misiones de aprendizaje. Estos programas deben incluir, específicamente, una misión de aprendizaje, es decir, la manera en la cual los comportamientos de la persona al finalizar el curso o seminario irán en concordancia con la misión de la empresa; o si se quiere, la manera en la cual el resultado final de la capacitación contribuye al logro de la misión. Desde luego, en cada curso se establecerán estándares de actuación para garantizar la calidad total o excelencia de quien lo acredite.

4. Ligar las habilidades adquiridas con la remuneración. Una justificación frecuente de empresarios y directivos para no invertir en capacitación y disfrazar el cumplimiento legal con algunos cursillos, consiste en afirmar que muchos trabajadores renuncian después de haber sido capacitados. Así dicen, emplean recursos a fin de preparar personas para otras empresas; de tal manera que, si llegara a presentarse este fenómeno pueda deberse a dos factores: a) no se dan oportunidades al trabajador para poner en práctica lo aprendido, y b) no se le remunera por las nuevas habilidades.

Por esta razón en muchas empresas ahora se está incrementando el salario de acuerdo con las habilidades adquiridas. En otras palabras, si un trabajador se ha capacitado y en vez de desempeñar sólo un puesto puede desempeñar dos, esto se reflejaría en su remuneración. Las ventajas para la empresa, entre otra serían, en caso de ausentismo, un trabajador puede ser sustituido fácilmente; lo mismo ocurre si el trabajador renuncia; pueden lograrse cambios rápidos en las líneas de producción. Se requiere aquí contar con la anuencia del sindicato.

5. Evaluar los resultados, incluyendo la tasa de beneficio costo. Es preciso valorar no sólo la adquisición de nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, sino lo más importante, hay que preguntarse si mejoró la situación o el problema a resolver. En otras palabras, preguntarse si realmente se están alcanzando los estándares fijados. Otra pregunta importante es responder a cuál fue la contribu-

ción de la capacitación a ese logro, ya que, pudiera ser que el problema se resolviera aunque no se hubieran impartido los cursos.

6. Propiciar la retroalimentación con los participantes y con los jefes. Con este paso se pretende mejorar la comunicación, analizar los logros y las necesidades existentes, establecer nuevas metas y retos, recolectar ideas sobre el mejoramiento de la capacitación y las demás acciones de trabajo.[117]

Así pues, la nueva crisis económica surgida a fines de 1994, puede servir como detonador de nuevos y productivos bríos dentro de la práctica cotidiana de la capacitación y el adiestramiento.

4.4.1. Capacitación y adiestramiento en el trabajo y para el trabajo.

La capacitación y adiestramiento en el trabajo se refiere a una relación formal entre el trabajador, patrón y a los medios que éste último utiliza para que el trabajador mejore sus habilidades.

El 1o. de mayo de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo, en donde se declara de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento como un derecho que los patrones deben proporcionar a los trabajadores, para elevar la productividad y el nivel de vida.

---

(117) Ibidem. P.P. 14, 15 y 16.

La capacitación y adiestramiento para el trabajo no implica una relación formal de trabajo, sino que es la oportunidad que brinda el Estado para que cualquier miembro de la sociedad pueda desarrollar sus habilidades a través de los programas ofrecidos por las distintas instituciones, especialmente la Secretaría de Educación Pública. Al respecto, existe el Programa de Educación no Formal Industriel y de Servicios, cuyas siglas son PROENFIS, en donde participan representantes de todas las entidades del país.[118]

De lo enteriormente señalado, se desprende que la capacitación y adiestramiento en el trabajo, no es lo mismo que para el trabajo, pues la primera tiene un aspecto formal y la segunda no implica una relación formal, es decir, el patrón tiene la obligación de impartir los cursos a todos sus trabajadores, esto es la capacitación y adiestramiento en el trabajo como una relación formal, pero como el trabajador no tiene la obligación de inscribirse a dichos cursos, es aquí donde se ve la relación informal, puesto que, se deja a la voluntad del empleado capacitarse o no. Por lo tanto para que esa capacitación y adiestramiento cumpliera con la mayoría de sus objetivos, se tendría que considerar la posibilidad de convertirse en una obligación para los trabajadores la inscripción a los cursos; pues "Cada día son más urgentes los sistemas de capacitación o adiestramiento para el trabajador. Sin trabajadores suficientemente capacitados, la producción industrial no podrá alcanzar los niveles de calidad que requiere la competencia en los mercados internacionales."[119]

(118) Cfr. AGUILERA Y GOMEZ, María de los Dolores, Op. Cit. P. 109.
(119) DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Tomo II, Op. Cit. P. 81.

A continuación vamos a revisar la importancia que tiene la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y para el trabajo en base a lo establecido por Franklin J. Dickson, especialmente en la pequeña empresa.

Aún cuando se dedique mucho tiempo, dinero y esfuerzo seleccionando a un empleado para determinado puesto, el trabajo será inútil, salvo que se complemente ese buen arranque con un programa de adiestramiento continuo. El adiestramiento de empleados podría ser el factor más importante de sus objetivos. La pésima imagen pública que muchos de los pequeños negocios tienen actualmente se deben en gran parte al mal adiestramiento de los trabajadores.

Algunos gerentes de negocios pequeños piensan que el adiestramiento es una pérdida de tiempo y de esfuerzo y tratan de minimizar este programa; de tal manera que, este es el enfoque de una visión muy estrecha. Si bien algunos empleados aprenden más rápido que otros, en casi todos los casos el mejor de los trabajadores habrá de resultar aún más eficaz con un buen programa de adiestramiento.

Las necesidades de capacitación habrán de variar de acuerdo con sus circunstancias particulares. Para satisfacer estas diversas necesidades existen diferentes enfoques al adiestramiento, basándose en tres factores principales:

a) Una disciplina del trabajo.

b) Una descripción de las habilidades necesarias para el trabajo.

c) Una medición de lo que cada empleado realmente conoce y puede hacer.[120]

Creemos convenientes los señalamientos hechos por Franklyn J. Dickson, dado que, esos tres factores podrían ser la base para llevar a cabo la capacitación y el adiestramiento que verdaderamente cumpla con la función requerida para el trabajo.

En caso de que el pequeño negocio no disponga de los recursos necesarios para empezar un adiestramiento completo, sería necesario revisar las necesidades de la empresa antes de comenzar dicho adiestramiento, ya que, en tal caso este programa se trataría sobre la marcha, como lo hacen la mayoría de las pequeñas negociaciones, es decir, generalmente si no tienen recursos disponibles para un tipo de adiestramiento más formal, los conocimientos y habilidades requeridos pueden ser enseñados como parte del trabajo diario. Por lo tanto estos conocimientos enseñados sobre la marcha podrán ser efectivos y ayudarán al nuevo trabajador a convertirse en un activo muy valioso para el negocio.

Continuando con la capacitación y el adiestramiento, a continuación se presenta un esquema que servirá de ayuda para establecer un propio programa.

Se deberán tener algunas ideas por anticipado al verdade-

---

(120) Cfr. DICKSON, Franklyn J. Op. Cit. P.P. 135 y 136.

ro programa, con respecto a qué es lo que desea anaeñar a los empleados. Estas ideas deberán constar por escrito y podrán servir como guía del verdadero programa de adiestramiento:

PRIMER PASO.

I. Asegurarae de que el empleado esté tranquilo, familiarizado con los otros trabajadores y con su operación en general.

II. Deberá hacerae un análisis de lo que al trabajador ya conoce de su empleo, da los conocimientos y habilidades qua poaea en relación con los conocimientos necesitados.

III. El empleado deberá comprender la importancia del trabajo qua él desarrollará, y deberá conocer exactamente cómo su posición engrana en las operaciones generales del negocio.

SEGUNDO PASO.

I. Asagurarse de que el trabajador compranda su trabajo específico paso a paso.

II Explicar en forma verbal los diversos pasos del proceso y luego dirigirlo visualmente a través del proceso.

III. Explicar cada uno de los puntos principales separada e individualmente.

IV. Animar al trabajador y contestar de forma cordial y amable sus preguntas.

V. Hacer que los empleados le expliquen al patrón

el proceso, y a medida que lo hagan, comentar sobre las áreas más débiles.

Franklyn hace un comentario adicional con respecto a este segundo paso. Dice que en primer lugar se requiere tomar la decisión de quién conducirá el adiestramiento, ya que pudiera ser que el patrón quiera conducirlo personalmente, o bien podrá pensar que su tiempo es demasiado valioso y quiera relegar la responsabilidad a otra persona. Muy frecuentemente, responsabilizar a uno de los trabajadores de planta para que se encargue da conducir el adiestramiento puede no ser muy beneficioso, sobre todo, si ese empleado no está bien preparado para realizar la enseñanza.

Si el patrón se decide a conducirlo, podrá encontrar que eso le permitirá relacionarse mejor con su parsonal y podrá adquirir nuevas experiencias con respecto a sus propias anseñanzas.

Nuestra opinión es que, no hay nadie mejor para impartir estas enseñanzas como el patrón, pues se cree que éste conoce a fondo su negocio. En caso de que el patrón no se sienta lo suficientemente preparado sí se justificaría la transmisión de esa responsabilidad, más no por considerar que su tiempo es demasiado valioso; este tipo de pensamiento ya no va acorde con una mentalidad empresarial consciente de los objetivos a seguir.

TERCER PASO.

I. Hacer que el trabajador realmente desarrolle las

tareas requeridas.

II. Felicitarlo sobre todas las fases que se hagan correctamente, o en su caso, con todo tacto corregir los errores.

III. Discutir cualquier duda o pregunta que tenga o haga el empleado.

CUARTO PASO.

I. Dejar sólo al trabajador para que demuestre su capacidad.

II. Comprobar su progreso después de que haya tenido un poco de experiencia.

III. Discutir cualquier problema o área débiles.

IV. Indicar a donde puede acudir para conseguir ayuda y consejo.

V. Gradualmente reducir la cantidad de supervisión que necesite el trabajador.[121]

Podemos observar que el esquema anterior para implementar un propio programa de adiestramiento no es complicado, por lo que, una empresa pequeña ya no puede poner de pretexto la falta de recursos económicos para no adiestrar y capacitar a su personal.

---

(121) Ibidem. P.P. 136 y 137.

Hemos analizado la importancia de la capacitación y el adiestramiento para que funcione eficazmente en el trabajo, pero a continuación vamos a reflexionar sobre la importancia de escoger a la persona idónea para impartir esas enseñanzas, pues depende en gran parte de la auficiente motivación que éste manifieste y transmita el éxito que se obtenga sobra los trabajadores an le impartición de los mencionados cursos.

Vamos a mencionar algunos de los requisitos que en general debería da presentar la persona que va a desempeñar la función de inatructor:

1. Conocimianto, dominio dal tema; avalados con estudios y experiencia valiosa en los temas que pretenda impartir.

2. Facilidad de palabra, creatividad e innovación para transmitir sus conocimientos.

3. Responsabilidad, traducida en preparación de materiales da las sasiones, puntualidad y amabilidad, entre otras caractarísticas.

4. Motivador, líder y flexibilidad.

5. Adecuada apariencia personal.

Por último, el decálogo del instructor sugiere a estos personajes las siguientes recomendaciones:

1. Dé libertad.

2. Tenga madurez emocional.
3. Genere creatividad.
4. Muestre seguridad.
5. Evidencie autoridad.
6. Demuestre manejo de grupo.
7. Sea cordial.
8. Oriente a los capacitandos.
9. Cuide su imagen.
10. Tenga paciencia.[122]

Opinamos que en general se toman los aspectos más importantes que el instructor debería de poseer; claro está que estamos hablando tanto del patrón como de la persona que vaya a desempeñar la función de instructor, es decir, en caso de que el dueño de la negociación decida impartir él mismo las enseñanzas también tiene que presentar las anteriores cualidades.

Ahora bien, creemos conveniente hablar de la evaluación del impacto de la capacitación y adiestramiento, pues no sólo es impartir las enseñanzas y presentar los exámenes de evaluación, también se deberá tener cuidado en hacer una captación de lo aprendido, pero ya aplicado en el trabajo.

Dentro de las áreas de capacitación y desarrollo de las empresas en México, pocos profesionistas se han dado a la tarea

(122) Cfr. REZA TROSINP, M.A.J. Carlos. "El Perfil idóneo del instructor" En Revista Laboral, No. 35, Agosto 1995, P. 97.

de desarrollar métodos que permitan valorar en alguna medida el impacto de los cursos de capacitación, en un cambio significativo ya sea en actitudes, calidad en el servicio, productividad, disminución de desperdicios, disminución de paros de máquinas, tiempo de entrega, entre otros.

Lo anterior tiene su origen en dos causas fundamentales; la primera se refiere a que el responsable del área de capacitación se limita a la planeación, organización y ejecución del proceso administrativo de capacitación logrando solamente acumular horas hombre, que sirven en algunos casos para mostrar el cumplimiento de programas. Algunos más si están conscientes de las cuatro áreas que integran el proceso de evaluación:

1. La evaluación del aprendizaje. Se enfoca concretamente a medir la eficacia con que los participantes adquirieron los conocimientos, habilidades intelectuales o destrezas, establecidos en los objetivos del programa.

2. Evaluación de recursos. En esta área se evaluarán los instructores, la organización, las instalaciones, el equipo y los planes.

3. Evaluación del desempeño en el trabajo. Se realizan con el propósito de medir la aplicación que los adiestrados hacen de su aprendizaje en las actividades cotidianas de su puesto.

4. Evaluación costo-beneficio. Es básicamente una compa-

ración en términos financieros del gasto que presenta una acción de adiestramiento contra el valor de los beneficios que la misma acción reporta.

Algunas empresas solamente llevan a cabo las dos primeras dejando incompleto el proceso de evaluación y por lo tanto, no se dan los elementos suficientes para determinar resultados significativos de efectividad y costo-beneficio de la función capacitada.

La segunda causa se refiere al desarrollo de proyectos de evaluación, que permitan ir conformando métodos confiables que muestren avances en el campo práctico al evaluar el impacto de la capacitación. Es en este punto donde reside el menor número de esfuerzos por crear estos métodos, a veces por un desconocimiento para desarrollarlos y en algunos más por no tener los recursos humanos y tecnológicos para implementarlos. Con estas limitaciones se está dejando a un lado la oportunidad de hacer crecer la capacitación hacia el nivel donde debe de estar como parte estratégica del crecimiento empresarial y como una herramienta para afrontar a un mercado más competitivo que en sus premisas básicas requiere de calidad y productividad en los servicios, en los productos y en sus recursos humanos.[123]

De lo anterior se puede apreciar, la importancia que tiene el evaluar el impacto de la capacitación y el adiestramiento

---

(123) Cfr. CONTRERAS NARVAEZ, Luis Alberto. "Evaluación del impacto de la capacitación", En Revista Laboral, No. 23, Agosto 1994, P. 78.

tanto externa como internamente, es decir, evaluar los resultados antes de ser aplicados como cuando ya están empezando a aplicarse en el trabajo. Dentro de este marco el desarrollo potencial humano se convierte en parte fundamental y estratégica de la competitividad; esto lo debería de entender el instructor de la capacitación respondiendo con modelos que permitan proyectar los recursos humanos hacia niveles de efectividad y calidad requeridos, midiendo su contribución en los logros de los objetivos establecidos por la empresas.

Cada vez que un empleado aprende una nueva habilidad o proceso, o se le enseña a mejorar su habilidad más allá de las demandas de su situación actual, la empresa y el propio trabajador habrán de verse beneficiados, porque entre más versátil y productivo sea un individuo, mayor será su contribución a la negociación. La empresa se vuelve más flexible y se prepara mejor para hacer frente a las emergencias que se presenten en la operación del negocio. La rotación de los empleados puede reducirse, la calidad del trabajo se mejora, se disminuyen los accidentes de trabajo y el costo global de la mano de obra en relación con la producción total. El empleado resultará también beneficiado, puesto que, está mejor adiestrado, tiene más habilidades y es más versátil; por lo tanto estará consciente para futuros ascensos y promociones.[124]

Finalmente, decimos que la capacitación y el adiestramiento no deben concretarse sólo a los trabajadores, sino extenderse

(124) Cfr. DICKSON, Franklyn J. Op. Cit. P.P. 143 y 144.

a otros sectores y niveles sociales y económicos y hasta políticos. Muchas veces se hace necesario capacitar al capacitador y hasta al patrón mismo.

4.5. Planes y Programas de la Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Aunque es difícil conocer con exactitud el número de empresas que cumplen con los programas de capacitación y adiestramiento; según el Programa de Capacitación y Productividad, de 360 mil empresas que deben cumplir con esas disposiciones, sólo 95 mil, lo realizan a pesar de las sanciones que establece el artículo 153-S de la Ley Federal del Trabajo que a la letra dice "Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo correspondiente, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata."

La misma Ley Federal del Trabajo comenta que "En virtud de que la fracción IV del artículo 878, citado en este numeral no se refiere a sanción alguna, la que corresponda al incumplimiento

en la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, por no estar específicamente previsto, debe ser sancionado como lo marca en forma genérica el artículo 1002, con multa equivalente de tres a trescientos quince veces el salario mínimo general vigente en el lugar en que se cometió la infracción."

Por otra parte, habría que confirmar si el reducido número de empresas que aparecen como cumpliendo con la capacitación y adiestramiento lo hacen real y efectivamente y no en términos más de forma que de fondo.

No obstante que se ha avanzado en cuanto a reconocerle a esta institución su trascendencia y a establecer algunas medidas teóricamente útiles, en términos reales estimamos que la capacitación y adiestramiento no se están llevando en forma adecuada, efectiva y suficiente, pues no se están obteniendo en la práctica los resultados deseados. Su costo será pequeño para el patrón si tomamos en cuenta los grandes beneficios que por su real y efectivo funcionamiento recibirá.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social por oficio del 26 de diciembre de 1978, proporcionó los conceptos de planes y programas de capacitación y adiestramiento en los siguientes términos:

"Plan de Capacitación y Adiestramiento es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia

de capacitación y adiestramiento respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación de actividades para presentar una visión integradora de los programas que lo comprenden y, Programa, es la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional."

Finalmente opinamos que, la formulación de los planes y programas no deben ser considerados como un simple trámite administrativo que ayuda a cumplir con una Ley, sino que su diseño y operación deben de estar enfocados a estructurar y organizar las necesidades de enseñanza y aprendizaje con el propósito de cubrir carencias de capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa.

4.6. Productividad, calidad y la importancia de la pequeña empresa en la actividad económica del país.

Para empezar creemos que la productividad no solamente abarca el aspecto cuantitativo de la producción, sino también el carácter cualitativo de lo que se produce, es decir, es la forma de hacer las cosas de la mejor manera posible y superando niveles de calidad preestablecidos.

Con la productividad nace una combinación de efectividad

y eficiencia, entendiendo a la primera como la realización de resultados con el logro de los objetivos y metas deseados; en tanto que la segunda se refiere a la manera en que se emplean los factores de la producción, utilizando los mismos en forma óptima y racional.

La producción comienza con cada uno de los miembros de una sociedad, es una forma de ser y actuar, es la necesidad de superación y el hábito de ejecutar nuestra labor con responsabilidad. En el ámbito de la producción, el buen desempeño de todos los elementos que intervienen en el proceso productivo y administrativo redundará en la calidad del trabajo y la disminución de costos, que permitirá precios más justos al consumidor y mejores rendimientos del capital, en lo cual se podrá incrementar el salario real del trabajador. Al contar con mejores salarios reales, se incrementa la demanda del mercado interno, que a su vez estimula la inversión, con todo lo cual el Estado obtiene mayores ingresos y, en consecuencia, se podrán brindar mejores servicios sociales.

Ahora presentamos un mínimo de principios generales que toda empresa debe observar, con el propósito de alcanzar la productividad.

1o. Si en una empresa no existe productividad o está muy limitada, es responsabilidad de los directivos que han participado o tolerado esta desviación; para enmendar errores tienen que redefinirse políticas y procedimientos con el propósito de cultivar un sentimiento de identidad entre directores y trabajadores, a través de la

eliminación de barreras dentro de la estructura organizacional, permitiendo comprender la importancia individual y colectiva del factor humano de la empresa, para el logro de los objetivos y metas trazados.

2o. Resulta indispensable involucrar a todo el personal de la empresa en la búsqueda de la productividad, ya que la persona que realiza el mismo trabajo diariamente es quien mejor puede señalar como hacerlo.

3o. La necesidad de crear la estructura suficiente para que los dos principios anteriores se puedan cumplir. Esta estructura depende de varios elementos como son el tamaño de la empresa, la ubicación, su giro, entre otros. Hay que tomar en cuenta que cada empresa presenta un conjunto de problemas propios, los cuales deben ser abordados para señalar soluciones conforme a la política trazada por los directivos en quienes recae la toma de decisiones.[125]

Creemos que los dos primeros principios anteriores, van estrechamente unidos, pues es común que un colaborador de la empresa desee proponer la forma de mejorar su trabajo, pero nadie lo escucha; o que intente, por decisión propia, hacerlo mejor, y entonces alguna política de la empresa se lo impida; por lo tanto, esos dos principios deberían conjugarse y para ello lo mejor es la comunicación.

También pensamos que, con la implantación de un sistema de productividad se busca la optimización de la mano de obra, estable-

---

(125) Cfr. AGUILERA Y GOMEZ, María de los Dolores. Op. Cit.P.P. 118 y - 119.

ciendo y proponiendo la ejecución de prácticas que satisfagan las normas de rendimiento o estándares previamente establecidos. Este sistema tendría que especificar la función de cada empleado en los diferentes puestos, es decir, deberá ser perfectamente determinada en atención a la labor a desempeñar. Los resultados del proceso deberán registrarse en forma cualitativa y cuantitativa, haciendo una evaluación para ejercer un control estratégico sobre las actividades de la empresa.

Después de haber precisado algunos aspectos sobre la productividad, podemos decir que, si bien es cierto que el apoyo del gobierno en la actualidad es uno de los factores importantes para incrementar la productividad, pues dependiendo de los apoyos que se les otorgue a las empresas podrán salir adelante, también es cierto que el principal factor que limita la productividad es la actitud de las personas frente al trabajo, siendo este un punto que invariablemente reclama la atención de los empresarios, en el cual está involucrado el aspecto cultural de nuestro pueblo.

Es sólo a través de la educación como se podrá cambiar la idiosincrasia de las personas. En este orden de ideas, surge el reclamo por una mayor atención en la educación. La carencia de un sentimiento de productividad aparece desde el seno familiar, pero es en las instituciones educativas en donde se podrán corregir algunas de las desviaciones, ya que, ante el evidente incremento de las necesidades del país deberíamos transformar nuestras estructuras mentales.

Por otra parte, el trabajador gasta un tercio de su vida en la jornada diaria de trabajo, en consecuencia la empresa deberá convertirse en una extensión educativa que difunda el espíritu de la productividad. Otro factor que podría ser limitante de la productividad es la falta de comunicación entre los miembros del negocio. La comunicación no solamente debería darse en el interior de la empresa, sino también en el mundo exterior, teniendo una información a fondo sobre el mercado y la realidad económica y social del país. Otra forma de comunicación importante, es aquella que el empresario debe de proporcionar al consumidor, siendo honesto sobre el producto que ofrece y mantener el respeto y consideración que el público merece.

Aunado a la productividad se encuentra la calidad de los bienes o servicios ofrecidos, ya que, no únicamente es incrementar la productividad, también es hacerlo con calidad. Así las cosas el 25 de mayo de 1992, se firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de - la Productividad y la Calidad. El objetivo fue "acrecentar el potencial creativo de las empresas y abrir posibilidades para que logren mejores beneficios por la competitividad de sus productos y a su vez dar a los trabajadores mejores niveles de vida, al compartir con estos los beneficios en forma equitativa."

El objetivo de este acuerdo pueda coincidir con las palabras expresadas por Edwards Deming durante una conferencia en la Secretaría del Trabajo, él dice "Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que les organizecio-

nes mexicanas no puedan llegar a ser las mejores, altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene."[126]

Edwards Deming fue quien enseño a los japoneses los métodos para incrementar la calidad de sus productos y la productividad de sus empresas. Es hasta hoy uno de los autores más importantes en esta materia a pesar de haber fallecido recientemente.

El desarrollo de las personas en un ambiente altamente competitivo es uno de los más serios desafíos de las organizaciones al fin de siglo. En respuesta a todos los cambios mundiales que se han suscitado en los últimos años, ha surgido el concepto de Organizaciones de Alto Desempeño, cuya base se simienta en dos grandes pilares; por un lado, la autonomía de gestión y por el otro, la calidad total. Este concepto se ha constituido como una forma de organizar el trabajo, desarrollando estructuras horizontales que propicien condiciones para agilizar y mejorar los procesos y decisión de las empresas.

A través de la autonomía de gestión o de poder, es viable le construcción de equipos autodirigidos, caracterizados por un alto nivel de cualificación, responsabilidad, compromiso, cooperación y confianza, formados con aquellas personas integradas en un mismo proceso de trabajo.

---

(126) HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio J. "Productividad, Calidad y Capacitación", En Revista Laboral, No. 17, Febrero 1994, P. 28.

En relación con la calidad se procura que las empresas desarrollen filosofías como las propuestas por Deming, que buscan mejorar el nivel de calidad de productos y servicios a través de un menor costo, aumento de la productividad y mayor satisfacción del cliente. La calidad va asociada a los procesos educacionales y al reconocimiento de las dimensiones humanas del trabajador en el contexto empresarial.[127]

Pensamos que, tanto la productividad como la calidad serían el resultado de un trabajo en equipo, pues el futuro pertenece a las organizaciones basadas en equipos.

La época en que el empresario producía y vendía sin importarle la calidad, impulsado únicamente por el interés de la ganancia, debe de quedar atrás. Hoy en día el empresario debe de encarar con orgullo su papel social y adoptar la productividad como un modo de actuar. Se debe de evitar ahorrar a costa de la calidad de los insumos en general, no desconfiar más de las ventajas de la capacitación y adiestramiento, así como terminar con la idea de que a base de salarios infrahumanos se pueden asegurar mayores utilidades.

Por su parte los trabajadores también tendrán que vencer la resistencia al cambio, capacitarse y adiestrarse, abriéndose a los nuevos procesos, aceptar que de la efectividad de su trabajo depen-

(127) Cfr. ASOCIACION MEXICANA DE CAPACITACION DE PERSONAL, "Organizaciones de Alto Desempeño", En Revista Laboral, No. 32, Mayo 1995, P. 72.

de el futuro de ellos, de su familia y del país mismo. Igualmente el Estado debe responder a su compromiso social, administrando con honestidad y racionalidad los beneficios que pueda ofrecer un incremento en la productividad del país.

Una vez establecida la importancia de la productividad y la relación que tiene la calidad con ésta, ahora vamos a hablar de la relación de estos dos puntos con la importancia de la pequeña empresa en la actividad económica del país.

Es bien sabido que las pequeñas empresas son un segmento significativo de la industria nacional su valor se pone de relieva al analizar las características que posee:

a) Su flexibilidad operativa y capacidad para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requiere da menor tiempo de maduración de sus proyectos...

b) Aprovechar materias primas locales y promueve el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido y medio.

c) Es una instancia para formar empresarios, así como por la canalización del ahorro familiar y excedentes generados a nivel regional.

d) Capacidad de mano de obra de escaso o nulo nivel de capacitación previa.

e) Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.

f) Presenta una menor dependencia relativa al exterior, ya que, aprovecha en menor grado recursos, maquinaria, equipo y ahorro doméstico.

g) Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alentar la competencia, lo que beneficia al aparato productivo y al consumidor.

h) Significa una alternativa para el desarrollo de empresas del sector social.[128]

Como podemos apreciar estas peculiaridades convierten a la pequeña empresa en un elemento estratégico como medio para movilizar capacidades y recursos del sector privado para la producción de bienes y servicios, diversificar las exportaciones, generar ocupación en los sectores más necesitados y ofrecer oportunidades de empleo femenino y para la juventud, así como, aumentar la producción de alimentos básicos para la población, promover nuevas inversiones, flujos de financiamiento e innovaciones tecnológicas.

Se manifiesta la importancia de la pequeña empresa en la actividad económica del país, por lo que los apoyos gubernamentales tendrán que ser más específicos para este subsector, pero tampoco se deberá olvidar que el fortalecimiento de la pequeña industria se

(128) Cfr. SECRETARIA DE FOMENTO Y COMERCIO INDUSTRIAL. Dirección de Comunicación Social, Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña , México 1987, s.n.p.

logrará a través de la productividad de calidad y esto no depende en gran medida del Estado, sino de los integrantes de la empresa, por lo tanto, hay que vencer obstáculos impuestos por el entorno económico y social, aplicando cambios y relaciones profundas entre empresa, trabajador y Estado.

Por su parte, Galen Spencer Hull, proporciona una guía política que pudiera proveer un ambiente más apropiado para la pequeña empresa en el mundo subdesarrollado, esta guía incluye los siguientes elementos:

1. "Crédito. Esta es una de las necesidades más comunmente mencionadas entre los empresarios a pequeña escala. La disponibilidad de crédito puede ser aumentada a través de subir o remover el tope de las tasas de interés para hacer más redituable a los bancos establecidos el otorgar préstamos a las pequeñas empresas. Pero también existe la necesidad de incrementar el número y rango de instituciones de crédito, especialmente aquéllas que pueden ayudar a la pequeña empresa, que siempre ha estado fuera del mercado formal de crédito.

2. Asistencia técnica. Los servicios de consultoría administrativa son muy requeridos a todos los niveles, pero principalmente por aquellas nuevas empresas que acaban de iniciar operaciones. Esto incluye el dar instrucciones y capacitación en el terreno contable y administrativo, así como en la investigación de mercado, inventarios y precios. Los programas pueden ser establecidos de manera que la agencia que los proporcione pueda cobrar por sus servicios.

3. Incremento del mercado. La competencia desigual en forma de subsidios otorgados a las grandes empresas debe ser eliminada. La demanda de productos y servicios de las pequeñas empresas se incrementaría por medio de retirar las barreras impuestas por las grandes compañías comerciales. Los gobiernos pueden asegurar que las pequeñas empresas se beneficien de los derechos de importación o la exención de impuestos sobre materias primas. Los mercados para las pequeñas empresas pueden aumentarse y diversificarse por medio de acuerdos de subcontratación con el gobierno en el campo de los servicios de reparación y mantenimiento.

4. Recursos humanos. Las políticas gubernamentales pueden dar lugar a mejores niveles laborales a través de programas de capacitación en las propias empresas. Los programas del gobierno de capacitación vocacional pueden ser adoptados a las necesidades de la pequeña empresa.

5. Licencias y regulaciones. Algunos gobiernos ya han dado los primeros pasos para quitar de enmedio las barreras que representan los complejos sistemas de licencias y regulaciones, especialmente para las pequeñas empresas. Esto permitirá que un número mayor de éstas ingrese del sector informal y se beneficie de los servicios disponibles para legitimizar sus operaciones."[129]

Consideramos que, después de lo comentado en este último inciso, queda de manifiesto que las empresas pequeñas son un segmento

(129) SPENCER HULL, Galen. Op. Cit. P.P. 119 y 120.

muy importante en la economía nacional, sobre todo desde el punto de vista de generación de empleos.

También está claro que, estas empresas actuando con una mentalidad de grupo y de bienestar para todos los miembros del negocio, se podrán alcanzar altos niveles de competitividad nacional e incluso internacional; claro está que no es fácil, pero no imposible. Para empezar sería necesario una capacitación y adiestramiento realmente efectivos y aplicables a las necesidades de cada empresa, trayendo como consecuencia una mayor y mejor productividad de cada uno de los factores que integran a la empresa.

Para llevar a cabo cualquier cambio es primero aceptar que tenemos que cambiar de mentalidad cuando ésta, no se encuentre acorde con las circunstancias que estamos viviendo, es decir, no debemos cerrarnos a una sóla idea y pensar que lo sabemos todo, no aceptando ningún tipo de ayuda. Se dice que dos cabezas piensan más que una, creemos que sí es cierto cuando esos individuos actúan sinceramente, con una actuación verdaderamente de equipo.

Cuando los patrones reconozcan y tomen conciencia de que los trabajadores antes que nada son seres humanos y deben de ser tratados como tales, estos también tendrán que responder positivamente, de tal manera que todos juntos podremos vencer a las adversidades.

CONCLUSIONES.

PRIMERA.- En la actualidad ya no hay duda de que la verdadera riqueza de las empresas o de cualquier institución se encuentra en el personal que ahí labora, incluyendo a los patrones y en su caso líderes. Por lo que el elemento humano es un factor de gran importancia dentro de la organización, de tal manera que si el empleado no se encuentra en un ambiente satisfactorio para cubrir sus necesidades personales como las de trabajo, la frustración y la neurosis irá en aumento; por lo tanto dependiendo de la calidad de vida que el patrón otorgue en el trabajo se notará el aumento de la eficiencia de cada trabajador y en consecuencia el incremento de la productividad de la empresa.

SEGUNDA.- El escalafón rige en los contratos colectivos únicamente, pero como la función de éste en la empresa es para colocar en orden a aquellos trabajadores que por su antigüedad y capacidad merezcan un ascenso, no encontramos impedimento para que un ascenso escalafonario se realice en una pequeña empresa, pero en base a la productividad, es decir, dependiendo de la productividad del trabajador realizar el ascenso, toda vez que, en estos momentos sería más benéfico ascender al individuo que realmente sea productivo.

TERCERA.- Es de vital importancia los apoyos que el Gobierno pueda brindar sobre todo a las pequeñas empresas, pues en tiempos de crisis son este tipo de negocios los más afectados; aunque es de destacarse que ese apoyo representa un 50% del éxito de la empresa, porque el

otro 50% dependerá de la capacitación y adiestramiento con que cuente el personal para el buen funcionamiento del negocio, pues otro más de los problemas a que se enfrenta la pequeña empresa es la carencia de personal capacitado para atender la problemática administrativa y financiera; por lo tanto de poco servirá el apoyo del Gobierno si el patrón no está capacitado en los aspectos fundamentales del funcionamiento de su negocio.

CUARTA.- Actualmente la situación del trabajador en la empresa es delicada por las exigencias que el mercado va requiriendo. Por lo tanto es el momento de implantar una capacitación efectiva dirigida a los trabajadores como a los patrones para poder afrontar los retos que puedan presentarse, pues un empleado eficiente difícilmente será despedido y un patrón preparado no tan fácilmente cierra su negocio. No debemos olvidar que el tamaño de la empresa no es sinónimo de éxito, siendo entonces la capacitación una de las condiciones para alcanzar la competitividad.

QUINTA.- La mayoría de las pequeñas empresas fracasan debido a la falta de capacitación, pues no en todas las empresas se les ha dado el adecuado valor e importancia, quedando las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento como un mero cumplimiento formal y administrativo afectando la productividad; por lo tanto es importante resaltar que la implantación de estas Comisiones son una estrategia vital, es decir, tendría que implantarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa una capacitación y adiestramiento en el trabajo para

que en la práctica se aplique realmente en el trabajo y se deje de considerarlo como una pérdida de tiempo y dinero. Es preciso un cambio de mentalidad para erradicar confrontaciones lesivas entre trabajador y patrón.

SEXTA.- Uno de los problemas a los que se enfrenta la negociación es la falta de participación de los trabajadores por la mala comunicación y por la inflexibilidad del patrón. El empleado necesita sentir que contribuye al éxito de la empresa; es necesario que piense y actúe, no sólo que trabaje. Lo anterior se logrará llevando a cabo juntas de trabajo en las que todos los integrantes del negocio expondrán sus opiniones obteniéndose las mejores soluciones a los problemas; de tal manera que la comunicación y la cooperación lleguen a convertirse en una de las características representativas de la empresa pequeña.

SEPTIMA.- Cuando el patrón tome conciencia de que el trabajador ante todo es un ser humano y como tal debe de ser tratado comenzará el cambio, pues de los dos depende la producción de mejor calidad para lograr una competitividad efectiva. Alcanzar el éxito implica una tarea difícil de lograr y la batalla por una mayor participación en el mercado será ganada únicamente por aquellas empresas que puedan ofrecer productos y servicios de calidad a los precios más convenientes tanto para la empresa como para los consumidores.

OCTAVA.- Tomar en consideración a la antigüedad como único factor para ascender al trabajador trae consigo injusticias, ya que, se deja-

ría fuera a los individuos que posean mayores conocimientos, aptitudes, capacidad, productividad, disciplina, puntualidad entre otros, de tal manera que, sería conveniente tomar en cuenta todos aquellos factores escalafonarios que puedan servir de base para realizar un ascenso lo más justamente posible.

NOVENA.- No solamente es pretender que el trabajador produzca más. En primer lugar se debería de analizar la clase de incentivos que el patrón esté proporcionando para de esta manera poder establecer si se está motivando adecuadamente al empleado. Entre los incentivos más aceptados es una adecuada retribución tomada como salario base, posteriormente será medir la productividad individual y retribuir de acuerdo con ella.

DECIMA.- El problema de la productividad en las empresas es debido a una mala planeación, en la que generalmente intervienen la actitud de los individuos frente al trabajo, la comunicación y la falta de preparación de los integrantes de la negociación. Una vez superados los puntos anteriores paulatinamente se mejorará la productividad, la calidad y la pequeña empresa tomará un papel aún más importante en la actividad económica del país.

BIBLIOGRAFIA.

BAUCHE GARCIADIEGO, Mario. La Empresa, Editorial Porrúa, S.A. México 1977.

BIELSA, Rafael. Los Conceptos Jurídicos y su Terminología, Tercera Edición, Ediciones Depalma, Buenos Aires 1961.

BRICEÑO RUIZ, Alberto. Derecho Individual del Trabajo, Editorial Harla, S.A. México 1985.

BORREL NAVARRO, Miguel. Análisis Práctico y Jurisprudencial del Derecho Mexicano del Trabajo, Cuarta Edición, Editorial Sista, S.A. de C.V. México 1994.

CAVAZOS FLORES, Baltasar. 38 Lecciones de Derecho Laboral, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 1992.

DAVIS Y NEWSTROM. El Comportamiento en el Trabajo, "Comportamiento Organizacional", Séptima Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 1987.

DE BUEN LOZANO, Néstor. Derecho del Trabajo. Tomo II. Novena Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1992.

DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Tomo II. Décima Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1993.

DE FERRARI, Francisco. Derecho del Trabajo. Vol. IV. "Las Relaciones Colectivas", Segunda Edición, Ediciones Depalma, Buenos Aires 1974.

DICKSON J. FRANKLYN. El Exito en la Administración de las Empresas Mediana y Pequeñas, Octava Impresión, Editorial Diana, México 1985.

FLORESGOMEZ GONZALEZ, Fernando y Gustavo Carvajal Moreno. Nociones de Derecho Positivo Mexicano, Vigésima Sexta Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1987.

GONZALEZ, Juan Antonio. Elementos de Derecho del Trabajo, Décima Sexta Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1989.

GUERRERO, Euquerio. Manual de Derecho del Trabajo, Décima Sexta Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1989.

HAMILTON INSTITUTE, Alexander. Como Incrementar la Productividad, Ediciones American Business Reports, U.S.A. 1977.

HEERTYE, Arnol. Economía y Progreso Técnico, Tr. Jorge Ferrero Santann, Fondo de Cultura Económica, México 1984.

LOZANO CERNA, Humberto. Higiene y Seguridad Industrial, "La Salud en el Trabajo", Undécima Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1987.

MOORE, Gardner. Relaciones Humanas en la Empresa, Sexta Edición, Editorial Rialp, Madrid 1976.

MCGREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México 1987.

MUÑOZ RAMON, Roberto. Derecho del Trabajo, Tomo II. Editorial Porrúa, S.A. México 1983.

RAMIREZ FONSECA, Francisco. El Despido, "Comentarios y Jurisprudencia", Quinta Edición, Edición especial de: Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. México 1983.

RAMOS, Eusebio y Ana Rosa Tapia Ortega. Nociones de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Editorial PAC, S.A. de C.V. s.a.p.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México 1984.

REYNOLDS, Lloyd G. Economía Laboral y Relaciones de Trabajo, Segunda Edición, Tr. Eduardo L. Suárez. Fondo de Cultura Económica, México 1984.

RUIZ SALAZAR, Antonio. Salud Ocupacional y Productividad, Editorial Limusa, México 1987.

RUSSOMANO, Victor Mozart y Miguel Bermudez Cisneros, El Empleado y el Empleador, Editorial Cárdenas, México 1982.

SPENCER HULL, Galen. Guía para la Pequeña Empresa, Tr. Javier Ibarrola Jiménez, "Tendencias en una Economía Global", Ediciones Gernika, México 1983.

TURCOTTE R. Pierre. Calidad de Vida en el Trabajo, "Antiestrés y Creatividad", Editorial Trillas, México 1986.

VELASCO, Enrique. Introducción al Derecho del Trabajo, Colec. Leviatán Estudio, Editorial Blume, Barcelona 1976.

LEGISLACION

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Centésima Octava Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1995.

Ley Federal del Trabajo. Comentada por: Trueba Urbina, Alberto y Jorge Trueba Barrera, Septuagésima Quinta Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1995.

Legislación Federal del Trabajo Burocrático. Comentada por: Trueba Urbina, Alberto y Jorge Trueba Barrera, Trigésima Segunda Edición, Editorial Porrúa, S.A. México 1995.

Ley Federal para el Fomento de la Microindustria. Diario Oficial de la Federación del 26 de Enero de 1988.

HEMEROGRAFIA

ALVARADO LARA, Gerardo A. "Problemática Legal de la Productividad", En Revista Laboral, Número 32, Mayo 1995.

ALVARADO LARA, Gerardo A. "Ergonomía, Contratación y Condiciones de Trabajo", En Revista Laboral, Número 33, Junio 1995.

AMEZCUA ORNELAS, Norahenid. "Bonos o Incentivos de Productividad", En Revista Laboral, Número 27, Diciembre 1994.

ARIAS GALICIA, Fernando. "Cómo Obtener más Beneficios de la Capacitación Ante la Crisis Económica", En Revista Laboral, Número 29, Febrero 1995.

ARIAS GALICIA, Fernando. "El Perfil de Competitividad: Una Técnica de Mejoría Constante", En Revista Laboral, Número 31, Abril 1995.

ASOCIACION MEXICANA DE CAPACITACION DE PERSONAL. "Organizaciones de Alto Desempeño", En Revista Laboral, Número 32, Mayo 1995.

CAMPOS GARCIA, Oscar. "Productividad con Toque Humano", En Revista laboral, Número 28, Enero 1995.

CAVAZOS FLORES, Baltasar. "Requerimientos Laborales para 1995", En Revista Laboral, Número 17, Febrero 1994.

CONTRERAS NARVAEZ, Luis Alberto. "Evaluación del Impacto de la Capacitación", En Revista Laboral, Número 23, Agosto 1994.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. "Productividad, Calidad y Capacitación", En Revista Laboral, Número 17, Febrero 1994.

MILAN E. Ricardo, "Evaluación de la Personalidad: Un Principio de la Competitividad", En Revista Laboral, Número 30, Marzo 1995.

REZA TROSINP, M.A.J. Carlos, "El Perfil Idóneo del Instructor", En Revista Laboral, Número 35, Agosto 1995.

SANABRIA GUZMAN, Beatriz. "Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento", En Revista Laboral, Número 34, Julio 1995.

SANCHEZ ESTRADA, Jorge. "La Competitividad Mexicana", En Revista Laboral, Número 23, Agosto 1994.

DICCIONARIOS

CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Tomos II y VIII, Vigésima Primera Edición, Editorial Heliasta, Argentina 1989.

DE PINA VARA, Rafael. Diccionario de Derecho, Décima Tercera Edición,- Editorial Porrúa, S.A. México 1985.

GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Tomos VII, XV, XVI Y XIX, Editorial Porrúa, S.A. México 1973.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS, Diccionario Jurídico Mexicano, Tomos I, IV, VII y VIII, Editorial Porrúa, S.A. México 1985.

OTRAS FUENTES

AGUILERA Y GOMEZ, María de los Dolores. "Factores que Limitan la Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa", Tesis Nivel Licenciatura en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, ACATLAN, México 1991.

CHAVEZ CEPEDA, David. "Administración Financiera de la Empresa Pequeña", Tesis Nivel Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad ISEC, México 1994.

NACIONAL FINANCIERA. Características de la Industria Mediana y Pequeña. "Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña", México 1974.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Introducción a la Economía, "Manual de Educación Obrera", s.e. Ginebra 1983.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Dirección General de Capacitación y Productividad, Aspectos Básicos de la Productividad, Serie: Cursos y Talleres, Número I, s.e. México s.f.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, México 1987.

V°B°
NJ
V-22-96