

00781

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE DERECHO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

5<sub>2ej.</sub>

CAPACITACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y SALARIOS EN MÉXICO

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN DERECHO

P R E S E N T A  
JOSÉ CARRILLO MAYORGA

268485

ASESOR: DR. HUGO ÍTALO MORALES S.

MÉXICO, D. F.  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ABRIL DE 1998.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

Introducción . . . . .	xi
------------------------	----

### CAPÍTULO PRIMERO LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL DERECHO LABORAL MEXICANO

I. Aspectos históricos y legales de la capacitación y el adiestramiento . . . . .	1
A. Imperio romano . . . . .	2
1. Colegios romanos . . . . .	2
B. Edad Media . . . . .	4
1. Gremios europeos . . . . .	4
C. Nueva España . . . . .	5
1. Régimen corporativo . . . . .	5
D. México independiente . . . . .	6
1. Constitución Política de la República Mexicana de 1857 . . . . .	6
2. Códigos civiles de 1870 y 1884 . . . . .	7
a. Código Civil de 1870 . . . . .	7
b. Código Civil de 1884 . . . . .	9
E. México posrevolucionario . . . . .	10

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 . . . . .	10
2. Ley Federal del Trabajo de 1931 . . . . .	10
3. Ley Federal del Trabajo de 1970 . . . . .	12
4. Reformas a la Ley Federal del Trabajo de 1970 . . . . .	14
II. Naturaleza jurídica de la capacitación y el adiestramiento . . . . .	23
A. Definición de la capacitación y el adiestramiento . . . . .	23
B. Objetivos de la capacitación y el adiestramiento . . . . .	29
C. Significado e importancia de la capacitación y el adiestramiento . . . . .	33
III. El sistema nacional de capacitación y adiestramiento . . . . .	36
A. Creación del sistema nacional de empleo, capacitación y adiestramiento . . . . .	36
B. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento . . . . .	37
C. Los comités nacionales de capacitación y adiestramiento . . . . .	40
D. Los consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento . . . . .	41
E. El consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento . . . . .	43
F. La dirección general de capacitación y productividad . . . . .	43
IV. Las políticas estatales de capacitación y adiestramiento . . . . .	46
A. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988 . . . . .	46
B. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994 . . . . .	53
C. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 . . . . .	59
D. Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000 . . . . .	61
1. Presentación . . . . .	62
2. Marco general . . . . .	62
3. Situación del mercado laboral . . . . .	63
4. Política laboral . . . . .	64
V. La capacitación y la productividad en las iniciativas de decreto de reformas al artículo 123 de la Constitución y a la Ley Federal del Trabajo, presentadas por el Partido Acción Nacional al Congreso de la Unión en 1995 . . . . .	74



A. Iniciativa de Decreto que reforma al artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos . . . . .	74
B. Iniciativa que reforma a la Ley Federal del Trabajo . . . . .	74
VI. La formación profesional, una visión internacional . . . . .	79
A. Importancia de la formación profesional . . . . .	79
B. La idea de la formación profesional en la Organización Internacional del Trabajo . . . . .	79
1. Evolución del concepto . . . . .	80
2. Principios de la formación profesional . . . . .	81
3. Características de la formación profesional . . . . .	81
4. La formación profesional a través de las recomendaciones y convenios de la Organización Internacional del Trabajo . . . . .	82
5. El centro internacional de perfeccionamiento profesional y técnico de la OIT . . . . .	86
6. El centro internacional de investigación y documentación sobre formación profesional . . . . .	87
C. La formación profesional en la Comunidad Europea. . . . .	88
1. La política común de formación profesional . . . . .	88
2. Órganos e instituciones que participan en la formación profesional .	91
3. Programas comunitarios de formación profesional . . . . .	92
4. La política común de formación profesional en un futuro próximo .	94
D. El movimiento sindical internacional y la formación profesional . . . . .	94
VII. Tendencias de cambio y retos para la formación de recursos humanos. . . . .	97
A. Globalización económica y cambio tecnológico . . . . .	97
B. Desarrollo de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje continuo. . . . .	98
VIII. Hacia una nueva capacitación y formación . . . . .	100

A. El nuevo enfoque de la capacitación . . . . .	.101
IX. Reforma estructural de la capacitación y formación de recursos humanos en México . . . . .	.104
X. Capacitación para la competitividad . . . . .	.106
A. Sistema normalizado y de certificación de competencia laboral. . . . .	.106
1. Antecedentes . . . . .	.106
B. Cambios en los mercados de trabajo e implicaciones para la formación y la capacitación . . . . .	.107
C. Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación . . . . .	.111
D. El consejo de normalización y certificación de competencia laboral . . . . .	.113
E. El sistema normalizado de competencia laboral . . . . .	.114
1. Comités de normalización . . . . .	.116
F. El sistema de certificación de competencia laboral . . . . .	.119
G. Principales beneficios de la operación de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral. . . . .	.120

## CAPÍTULO SEGUNDO

### LA PRODUCTIVIDAD COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UNA NUEVA CULTURA DE TRABAJO EN MÉXICO

I. ¿Qué es la productividad? . . . . .	.123
II. Aspectos históricos de la productividad y la calidad en México . . . . .	.131
A. Introducción . . . . .	.131
B. El Centro Industrial de Productividad . . . . .	.131
C. El Centro Nacional de Productividad . . . . .	.132
D. La capacitación como garantía constitucional . . . . .	.133
E. El Instituto Nacional de Productividad . . . . .	.133
F. La Dirección General de Capacitación y Productividad de la STPS . . . . .	.134

G. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988 . . . . .	.134
H. El Primer Encuentro Sindical Nacional sobre Productividad . . . . .	.134
I. La Fundación Mexicana para la Calidad Total . . . . .	.135
J. El Premio Nacional de Calidad . . . . .	.135
K. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994 . . . . .	.136
L. El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad . . . . .	.137
M. Los Pactos Económicos y las Políticas de Productividad y Calidad . . . . .	.138
N. El Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad . . . . .	.142
O. El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior . . . . .	.143
 III. Importancia y función de la productividad . . . . .	 .145
A. Sindicatos e importancia de la productividad . . . . .	.147
B. La cooperación internacional y el movimiento en favor de la productividad . . . . .	.148
C. La función de la Organización Internacional del Trabajo en la promoción de la productividad. . . . .	.150
 IV. Enfoque jurídico de la productividad . . . . .	 .152
 V. El aumento de la productividad como un proceso social . . . . .	 .156
A. Factores que inciden en la productividad. . . . .	.156
1. Factores internos de la productividad . . . . .	.157
2. Factores externos de la productividad . . . . .	.161
B. La capacitación laboral como factor que incide en la productividad . . . . .	.165
 VI. Análisis del Acuerdo Nacional para la Elevación de la productividad y la calidad . . . . .	 .171
 VII. Productividad, desarrollo y capacitación en la industria en México . . . . .	 .178
 VIII. Productividad y nueva competitividad . . . . .	 .201
A. La importancia de la productividad en la empresa . . . . .	.202
1. Características de una empresa con productividad . . . . .	.205

B. Relaciones laborales y nueva competitividad . . . . .	.208
1. Nueva competitividad . . . . .	.208
2. Desafíos de las relaciones laborales . . . . .	.209

### CAPÍTULO TERCERO INSTRUMENTOS DE LA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA

I. La nueva cultura productiva y las estrategias de productividad . . . . .	.213
II. La capacitación en la nueva cultura productiva . . . . .	.217
III. Participación y comunicación: elementos de una nueva cultura productiva. . . . .	.222
A. La importancia del factor humano en la construcción de una nueva cultura productiva . . . . .	.222
B. La comunicación y participación de los trabajadores en la cultura productiva tradicional . . . . .	.223
C. Comunicación y participación en la nueva cultura productiva . . . . .	.224
IV. El problema del aumento de la productividad . . . . .	.227
V. Hacia la construcción de nuevos modelos de remuneración . . . . .	.230
VI. Los sistemas de remuneración . . . . .	.233
A. La remuneración por rendimiento . . . . .	.233
B. La remuneración por unidad de tiempo . . . . .	.239
C. La remuneración por conocimientos . . . . .	.240
VII. Incrementos salariales por productividad. . . . .	.243
A. Marco conceptual . . . . .	.243
B. Implementación y funcionamiento de los convenios de productividad y calidad . . . . .	.246

1. Bases generales . . . . .	.246
C. Modelo de convenio tipo para el establecimiento de bonos de productividad y calidad . . . . .	.250
D. La medición de la productividad . . . . .	.264
1. Introducción . . . . .	.264
2. La importancia de medir la productividad . . . . .	.265
3. Niveles de medición de la productividad . . . . .	.266
4. Métodos para la medición de la productividad . . . . .	.267
a. Método estructural de Kurosawa . . . . .	.269
b. Método de Lawlor . . . . .	.269
c. Método de Gold . . . . .	.271
d. Método de evaluación rápida de la productividad. . . . .	.271
E. Los bonos de productividad y calidad y su determinación . . . . .	.275
1. Marco legal . . . . .	.275
2. La determinación de los bonos de productividad y calidad . . . . .	.276
VIII. Análisis de convenios de productividad y calidad y sus repercusiones salariales .280	
IX. Los retos de la nueva cultura productiva en México . . . . .	.291
A. Introducción . . . . .	.291
B. La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa . . . . .	.294
Conclusiones . . . . .	.299
Bibliografía . . . . .	.305
Legislación . . . . .	.311

LA PRESENTE INVESTIGACION DOCTORAL SE TITULA "CAPACITACION, PRODUCTIVIDAD Y SALARIOS EN MEXICO", EL PROPOSITO CENTRAL DE LA MISMA APUNTA AL ANALISIS DE LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN NUESTRO PAIS ASI COMO AL ESTUDIO DEL PAPEL QUE TIENEN DENTRO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS.

LA INVESTIGACION PRETENDE DAR RESPUESTA A LAS SIGUIENTES INTERROGANTES: ¿CUÁL ES EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL? Y ¿CON EL LOGRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS LOS TRABAJADORES INCREMENTARAN SUS REMUNERACIONES?

A FIN DE DAR RESPUESTA A ESTOS CUESTIONAMIENTOS, SE ANALIZAN EN PRIMER TERMINO, LOS DIFERENTES FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD HACIENDO ESPECIAL ENFASIS EN EL FACTOR HUMANO Y EN SU FORMACION PROFESIONAL, ASI MISMO, SE ESTUDIAN LOS DIVERSOS SISTEMAS DE REMUNERACION POR PRODUCTIVIDAD AL IGUAL QUE SE EXAMINAN ALGUNOS CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD QUE SE HAN IMPLEMENTADO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. EL CONTENIDO DE LA INVESTIGACION ESTA ESTRUCTURADO EN TRES CAPITULOS, EN EL PRIMERO SE ANALIZA LA CAPACITACION, EL ADIESTRAMIENTO Y LA FORMACION PROFESIONAL EN EL DERECHO LABORAL EN MEXICO; EN EL SEGUNDO, SE ESTUDIA EL TEMA DE LA PRODUCTIVIDAD COMO UN ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UNA NUEVA CULTURA DE TRABAJO; FINALMENTE, EN EL TERCER CAPITULO SE ABORDAN LOS INSTRUMENTOS DE LA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA. LAS CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION SON, A GRANDES RASGOS, PRIMERO, QUE LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS JUEGAN UN PAPEL TRASCENDENTAL EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN MEXICO, Y SEGUNDO, QUE CON EL LOGRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS, LOS TRABAJADORES TIENEN LA POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SUS REMUNERACIONES Y DE MEJORAR POR TANTO SUS CONDICIONES GENERALES DE VIDA.

## SUMARY OF INVESTIGATION

The current investigation called "Training, productivity and salaries in Mexico", has the central propouse to analyze the training and forming of human resources in our country as well as study the performance in the labor productivity increase of the manufacture companies.

This investigation pretends to answer the following inquires: ¿which is the rol played by the training, formation of human resorces in the increase of productivity labour? and ¿will the employeess increase their profit with a larger productivity in the companies?

With the purpose to give answer to this type of questions, first of all there will be an analysis of different facts involved to increase productivity, making special emphasis to the human factor, in its professional development, as well as in a full range of payment systems for productivity, and some quality agreements included in the manufacture industry.

The contex of this investigation has been structured in three chapters, analysing in the first one the professional training and devolopment of labour law in México; the second studies productivity as a main item of a new work culture, and finally how to manage instruments of the new productivity culture.

Conclusions have shown how training and devolopment of productivity smack the manufacture companies in Mexico and secondly with the acheivement of a major productivity employeess have possibilities to increase their profit and get a better living in general.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en los mercados internacionales, la unificación de bloques comerciales y el creciente desarrollo tecnológico, que caracteriza a los procesos productivos modernos y que funcionan con la idea de producir a menores costos y con la mayor calidad posible, generan un entorno de alta competitividad que exige a los países y a las empresas, mejorar el nivel de calificación de sus recursos humanos, por lo que su capacitación y desarrollo se han convertido en una prioridad, no sólo para elevar el nivel de la productividad y calidad de los bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades sociales, sino también para lograr condiciones más propicias para el bienestar de la población trabajadora.

El entorno de alta productividad demanda productos y servicios especializados y con un mayor valor agregado, lo que plantea a las empresas el reto de innovar y desarrollar estrategias que les permitan responder a la competencia con productividad, eficiencia y mayor calidad de los productos.

En este sentido, la formación y capacitación de recursos humanos se constituyen en un punto clave para que las empresas logren la capacidad que requieren para responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Hoy en día los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, que además de propiciar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores.

La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo y la actividad empresarial, respectivamente. El perfil de calificaciones también está cambiando.

Actualmente, ya no es suficiente que el trabajador domine puestos específicos de trabajo, se le requiere capacidad para trabajar en equipo y en grupos autodirigidos, polivalencia para desempeñar diferentes funciones dentro del proceso productivo, flexibilidad de horarios, habilidad para analizar y resolver



problemas, conocimiento de los nuevos lenguajes tecnológicos y capacidad de comunicación, entre otras competencias laborales.

Al empresario se le demanda introducir nuevos estilos gerenciales, liderazgo, productividad, calidad y servicios, planeación estratégica, capacidad para integrar equipos, capacitación permanente de recursos humanos, compartir información y estimular la participación de los trabajadores en las actividades de planeación, organización y control de los procesos productivos.

Por ello, la formación y capacitación de recursos humanos, además de responder a los requerimientos de la transformación productiva, deben constituir un medio para promover la superación y el desarrollo integral y permanente del individuo, así como para orientar y apoyar los esfuerzos productivos que lleven a cabo, de manera separada o conjuntamente, los trabajadores y empresarios.

Bajo este marco, se abre la puerta para analizar a la capacitación y a la formación de recursos humanos y determinar el papel que desempeñan en esta nueva cultura productiva.

El propósito de nuestra investigación apunta al análisis de la capacitación y la formación de recursos humanos en nuestro país, teniendo como objetivos centrales verificar si la capacitación y la formación de recursos humanos constituyen factores determinantes en el incremento de la productividad, así como si con el logro de la productividad los trabajadores percibirán mayores ingresos como resultado de su participación en el proceso de incremento de productividad de las empresas.

Partimos de la afirmación de que la capacitación y la formación de recursos humanos constituyen elementos centrales de la nueva cultura productiva, y representan factores determinantes en el incremento de la productividad laboral. Una fuerza de trabajo más calificada permitirá a las empresas mejorar su productividad y competitividad, situación que hará que se fortalezcan en el mercado tanto interno como externo y que se consoliden como fuentes generadoras de empleo. Para los trabajadores, una mejor calificación ampliará sus posibilidades de incorporación y movilidad en el mercado laboral y, por tanto, de progreso personal y profesional.

En cuanto al vínculo productividad-salarios, existe una doble preocupación: la relacionada con el concepto y formas de medir la productividad, por una parte, y la que se refiere al reparto de las ganancias generadas con motivo del incremento de la productividad, por la otra. Desde nuestro punto de vista, con el logro de una mayor productividad en las empresas se genera un proceso de crecimiento y desarrollo de las mismas, situación que permite elevar el ingreso de los trabajadores que participan en este proceso, esto, como una contraprestación por su participación en dicho proceso. En suma, consideramos que una mayor

productividad en una empresa representa una forma de incremento de los salarios, es decir, a mayor productividad mayor remuneración.

La investigación está diseñada de tal manera que nos permita someter a verificación empírica las hipótesis teóricas antes referidas. En síntesis, nos interesa detectar la importancia de la capacitación y la formación profesional como factores que intervienen en el proceso del logro de la productividad laboral y determinar si con el logro de la productividad se genera un incremento en el salario de los trabajadores.

Para verificar las hipótesis planteadas analizamos, en primer término, los diversos factores que intervienen en el incremento de la productividad haciendo especial énfasis en el factor humano y en su formación profesional. Retomamos un estudio sobre capacitación y productividad realizado en industrias manufactureras de nuestro país. Consideramos importante esta información, en razón de que representa una muestra significativa e ilustrativa dado que este tipo de industrias desempeñan un papel estratégico en la economía nacional.

En segundo término, y con el fin de verificar nuestra segunda hipótesis, analizamos primeramente los diversos sistemas de remuneración, estudiamos cómo funciona el sistema de remuneración por productividad y finalmente examinamos algunos convenios de productividad y calidad que se han implementado en industrias manufactureras en nuestro país. La información contenida en estos convenios nos proporciona la suficiente información para precisar cómo opera el establecimiento y el reparto de los bonos de productividad y calidad; asimismo, nos permite contar con mayores elementos para verificar nuestra segunda hipótesis.

La metodología aplicada para la realización de esta investigación se basa en el método científico, entendido éste como el método racional e inteligente de resolver incógnitas o problemas de manera que se entienda su naturaleza, sus probables causas, su conocimiento esencial y, con base en los conocimientos más apropiados, se trate de relacionar una causa con uno o varios efectos. Lo anterior implica que en primer término hemos observado un fenómeno interesante como lo es la capacitación y la formación de recursos humanos y su papel dentro del proceso productivo, luego formulamos un problema y como consecuencia de ello enunciarnos algunas interrogantes que necesitan contestación.

En una siguiente fase formulamos hipótesis como respuesta previa a las interrogantes planteadas las cuales constituyen proposiciones de una solución al problema. Planteado el problema y formuladas las hipótesis pasamos a la etapa de investigación en la que realizamos una búsqueda de datos pertinentes que sirvan para resolver el problema, esto con el fin de aceptar o impugnar las hipótesis, esta búsqueda de información comprende la revisión de investigaciones sobre nuestro tema y de trabajos de campo que al respecto se han realizado. Una vez recogidos los datos resultantes de la investigación, procedimos a su análisis e

interpretación, en esta etapa hemos realizado una serie de cuadros y gráficas para demostrar, en forma objetiva, la asociación entre las variables contenidas en las hipótesis.

Finalmente, y una vez efectuada la etapa de análisis e interpretación de datos, redactamos las conclusiones de la investigación, en donde precisamos en que sentido fueron verificadas las hipótesis de trabajo. En las diversas etapas de la aplicación del método científico a esta investigación nos hemos auxiliado de técnicas de investigación tanto documentales como de campo, así como de diversas herramientas metodológicas entre las que destacan el trabajo inductivo y deductivo, el análisis histórico, el estudio comparativo y el análisis crítico y propositivo.

El contenido de la investigación ésta dividido en tres capítulos. En el primero se examinan los aspectos históricos y legales de la capacitación y el adiestramiento en México; se precisa asimismo la naturaleza jurídica y los objetivos de estas instituciones.

En este capítulo se comenta cómo está constituido el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, a fin de delimitar cómo se encuentra regulado y cuál es su funcionamiento. Igualmente, se analizan las políticas estatales de capacitación y productividad. Aquí examinamos los Programas Nacionales de Capacitación y Productividad 1984-1988 y 1990-1994, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000; todo ello a efecto de precisar de qué manera han sido las políticas gubernamentales en torno a la capacitación y a la formación de recursos humanos.

En el capítulo primero también se estudia la formación profesional desde una perspectiva internacional; principalmente se analiza la idea de la formación profesional en la Organización Internacional del Trabajo a través de los convenios y recomendaciones, así como en la Comunidad Europea.

Finalmente, comentamos los sistemas normalizados y de certificación de competencias laborales, que vienen a constituir una innovación en la capacitación y formación de recursos humanos en México.

El capítulo segundo está encaminado a estudiar los aspectos generales de la productividad laboral. Comenzamos por definir a la productividad dentro del ámbito laboral; fijamos sus aspectos históricos en nuestro país, así la importancia y función que desempeña.

En este capítulo se determina cuál es el enfoque jurídico de la productividad, así como todos los factores que inciden en el logro de la misma. Para comprender mejor las políticas de productividad que nuestro país ha adoptado, se analizan diversos pactos económicos que se han suscrito a partir de

1987 por los sectores productivos y el gobierno federal, haciendo especial énfasis en el Acuerdo Nacional para Elevación de la Productividad y la Calidad.

En el punto VII de este capítulo segundo se presenta la primera parte del aspecto central de esta investigación, puesto que se analiza la capacitación y la productividad en la industria manufacturera mexicana. El análisis que se hace tanto de información bibliográfica como de campo, tiene por objeto comprobar la primera de nuestras hipótesis planteadas, en relación con el papel que desempeña la capacitación en el incremento de la productividad.

El tercer capítulo de la investigación constituye un esfuerzo por precisar los instrumentos de la nueva cultura productiva. En este apartado se analizan los principios de la nueva cultura productiva y las estrategias de productividad, la capacitación en la nueva cultura productiva, la participación y la comunicación como elementos de una nueva cultura productiva, el problema del aumento de la productividad, los diversos sistemas de remuneración, los incrementos salariales por productividad, los convenios de productividad y calidad y sus repercusiones salariales, así como los retos de la nueva cultura productiva.

El punto VIII de este capítulo contiene el segundo aspecto central de la investigación. La revisión que aquí se hace acerca del impacto que tiene el incremento de la productividad en las empresas sobre el salario de los trabajadores representa el objetivo de este apartado. Para ello se estudian algunos convenios de productividad y calidad de empresas manufactureras mexicanas, con el fin de comprobar la segunda de nuestra hipótesis, es decir, el vínculo incremento de productividad-incremento de remuneraciones de los trabajadores.

Al final de este capítulo señalamos cuáles son los retos que representa para nuestro país el incursionar en una nueva cultura productiva tan necesaria hoy en nuestros días. Sobre esto, aportamos algunas alternativas de solución a las empresas que están incursionando en esta nueva cultura productiva.

## CAPÍTULO PRIMERO

### LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL DERECHO LABORAL MEXICANO

#### I. ASPECTOS HISTÓRICOS Y LEGALES DE LA CAPACITACIÓN

Desde los inicios de la actividad del hombre, éste fue descubriendo una serie de fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores a sus necesidades, le permitió acumular experiencias y conocimientos, los que fue transmitiendo a sus congéneres, dando con ello origen al proceso enseñanza-aprendizaje.

Al paso del tiempo las necesidades del hombre se hacen más complejas, por lo que requiere de una especialización en el desarrollo de las técnicas tanto de las artes como de los oficios que tienden a satisfacerlas; de ahí que quien dominaba una actividad, arte u oficio, adiestraba a otros a efecto de que existiera continuidad en el desarrollo de sus labores.

La transmisión de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades, destrezas y actitudes encaminadas al desempeño eficiente de una determinada tarea, es la actividad de la capacitación, que se ha dado en diferentes formas y que, de acuerdo a los adelantos de la época ha requerido de aplicar técnicas cada día más avanzadas.<sup>1</sup>

Dice Néstor de Buen<sup>2</sup> que la preocupación por la capacitación y el adiestramiento es tan antigua como el hombre. Así, en la historia del trabajo el hombre crea todo tipo de estructuras para lograrlos, como las corporaciones romanas, los gremios medievales y su sustituto, el viejo contrato de aprendizaje.

Por su parte, José Dávalos<sup>3</sup> expone que:

<sup>1</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Manual de capacitación para extensionistas industriales*, México, Dirección General de Capacitación y Productividad, 1986, p. 8.

<sup>2</sup> *Derecho del trabajo*, 7a. ed., México, Porrúa, 1987, t. II, p. 280.

<sup>3</sup> *Derecho del trabajo I*, 4ª ed., México, Porrúa, 1992, p. 277.

Con respecto a los antecedentes de la capacitación y el adiestramiento, podemos observar que a lo largo de la historia el hombre ha instrumentado mecanismos que pretenden hacer que el trabajador preste más eficazmente su trabajo y adquiera los elementos que le permitan aspirar a superarse laboralmente; las corporaciones romanas, los gremios y el aprendizaje, son un ejemplo de lo anterior, no obstante que con el paso del tiempo degeneraron en formas de explotación.

Finalmente, Mario de la Cueva<sup>4</sup> señala que:

En la era del contractualismo individualista y liberal, la solución era a la vez sencilla y cruel: según aquellas ideas, que ya conocemos, la misión de la sociedad consistía únicamente en garantizar a cada hombre la libertad de forjar su destino pero nadie, ni siquiera la sociedad, estaba obligada a ayudarlo; de ahí que el hombre que quisiera ascender en la escala social debía capacitarse a sí mismo. Por otra parte, en aquel mundo de ideas, la empresa hacía uso de su libertad contractual al utilizar únicamente a los hombres que juzgara capacitados.

## A. Imperio romano

### 1. Colegios romanos

Para Guillermo Cabanellas<sup>5</sup>, el origen de los colegios gremiales alcanza tiempos remotos y las asociaciones de artesanos, con distintos nombres y caracteres van formalizándose hasta llegar a su reconocimiento legal. Agrega que Plutarco afirmó que los colegios de artesanos fueron fundados en Roma por Numa, y que si esto es cierto, estos colegios debieron de tener una vida corta y que su formalización data del reinado de Servio Tulio.

Martín Saint-León<sup>6</sup> comenta que los colegios de artesanos constituían una de las partes esenciales de la amplia Constitución de Servio Tulio, que estuvo vigente hasta el año 241 antes de J. C.

El origen de los colegios gremiales está en las asociaciones griegas llamadas *etairas* y *eranos* y en las romanas denominadas *sodalitates* y *collegias*.

---

<sup>4</sup> *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, 12ª ed., México, Porrúa, 1990, t. I, p. 403.

<sup>5</sup> *Derecho sindical y corporativo*, Buenos Aires, Atalaya, 1946, p. 19.

<sup>6</sup> *Histoire des corporations des métiers. Depuis leurs origine jusqué a leur supressions en 1791*, quatrième édition, París, 1941, p. 3.

Las Doce Tablas reconocieron ya la existencia de los colegios gremiales, los que estaban facultados para gobernarse y regirse como quisieran. Pero es, en la Constitución de Servio Tulio que aparecen organizados los colegios de artesanos en Roma. En el censo formado por aquel, figuraban los *tibicines*, o músicos auxiliares del culto; *aunifices*, joyeros; *fabritignaris*, carpinteros; *tinctores*, tintoreros; *sutores*, zapateros, *conarii*, curtidores; *fabri aerarii*, forjadores de cobre; *figuli*, alfareros.<sup>7</sup>

Los colegios romanos, que aparecen ya consagrados en un texto legal, desempeñaron un importante papel y llegaron a constituir una verdadera fuerza por su número, organización, atribuciones y privilegios que alcanzaron; tenían ciertas prerrogativas políticas, pues se contaban como organismos del Estado; existían al mismo tiempo otros que estaban encerrados dentro del círculo de sus atribuciones profesionales.

Los colegios romanos sólo existían a condición de estar autorizados, pero una vez acordada tal autorización no necesitaba ser renovada, pero podía ser retirada en cualquier momento. Estaban establecidos de acuerdo con un orden profesional y algunos estaban formados por hombre libres, por libertos y por esclavos, y otros eran colegios femeninos.<sup>8</sup>

Los colegios, en la organización corporativa que representaban, apenas se preocuparon de la reglamentación del trabajo, ya que dado el número de esclavos que existía, el trabajo era servil, y esta clase de trabajadores tenían obligaciones, pero no derechos. Lo único que se llegó a reglamentar fue lo relativo al salario, estableciéndose la escala a la que debían atenerse los productores y mercaderes.

No obstante que los colegios romanos no se preocuparon por la reglamentación del trabajo, dentro de ellos estaban definidas las condiciones de trabajo a las que se debían sujetar los hombres libres, los libertos y los esclavos, según fuera el caso.

El aprendizaje representaba un instrumento indispensable para el desarrollo de los colegios, pues a través de él, los productores o mercaderes enseñaban a los hombres a desempeñarse en el oficio al que se dedicara el colegio, y este aprendizaje, aunque no fue debidamente regulado, se llevaba de una manera casi obligatoria por la misma necesidad que se tenía en cada colegio de enseñar a los hombres que ingresaran en el mismo para poder desempeñarse adecuadamente en las diversas actividades.

---

<sup>7</sup> CABANELLAS, Guillermo, *op. cit.*, p. 19.

<sup>8</sup> CABANELLAS, Guillermo, *Compendio de derecho del trabajo*, Buenos Aires, Bibliográfica Ormeba, 1968, t. I, p. 67.

Estas enseñanzas en los colegios romanos constituyeron el primer antecedente de lo que ahora conocemos como aprendizaje o capacitación y adiestramiento en el trabajo.

## B. Edad Media

### 2. Gremios europeos

El ser humano en el transcurso de su existencia, se ve en la obligación de aprender día con día para su desarrollo integral, a fin lograr la satisfacción de sus necesidades más elementales y luego para cubrir las que como ser con inteligencia y voluntad va creando y proponiendo.

En sus comienzos, el hombre de una manera gradual, va incorporando a sus conocimientos, elementos que en un momento dado le den la posibilidad de entender las causas y fenómenos del mundo en que se encuentra, y de esta forma poder lograr una mejor función dentro del grupo al que pertenece y así ser productivo para su propio beneficio y de la sociedad en general.

En sentido estricto eran los gremios las comunidades de artesanos y comerciantes que, constituidas legalmente con la influencia de los principios del cristianismo, iniciaron el desarrollo industrial y mercantil de la Edad Media y terminaron con la Moderna, con la proclamación de la libertad de trabajo, hecha por la revolución francesa.<sup>9</sup>

Efectivamente, el gremio era el propietario único de la industria a la que se dedicara con un apoyo absoluto de la autoridad. Se prohibía que pudiera cambiar de oficio, convirtiéndose así en una industria familiar y hereditaria. Se tuvo gran control sobre tales gremios, al grado de imposibilitar cualquier nueva idea de producción, ya que era obligación que la forma de producción fuese igual. Así se obtuvo como resultado la especialización del trabajo, pues se señalaba con exactitud a lo que tenía que dedicarse cada gremio.

Los gremios de oficios tenían como finalidad la defensa material y moral de sus miembros, para evitar la competencia ruinosa. Su interés era asegurar al productor su trabajo y a los consumidores la calidad y justo precio de los productos.

Para tener buena calidad en las mercancías se volvió indispensable celar a los productores. Esta custodia era llevada a cabo por el poder local, pues los

---

<sup>9</sup> *Enciclopedia universal ilustrada*, Buenos Aires, Espasa-Calpe, 1945, p. 1287.



La organización de los gremios surgió en la Nueva España bajo algunos lineamientos de la europea. Cada gremio poseía sus normas propias, y nadie podía ser maestro y efectuar un oficio sin haber estado primero en la categoría de aprendiz un determinado tiempo y teniendo aprobado un examen para poder ingresar al gremio.

Las diferentes artes y oficios a que se dedicaban los antiguos mexicanos eran: oficial, mecánico, oficial de pluma (el que hacía bordados o mosaicos y trabajos con plumas de ave), platero, herrero, lapidero, cantero, albañil, pintor, cantores, médico, hechiceros, brujos, sastres, tejedores, alfareros, mercaderes, fabricantes de calzado, de armas, etcétera. Los obreros y artesanos, en general, empezaban como aprendices y solamente quedaban autorizados para ejercer después de aprobar el examen correspondiente.

Por su parte, las Leyes y Ordenanzas Indias de 1524 tenían normas respecto al régimen de trabajo, sobre todo en lo que concierne al aprendizaje, estableciéndose que "si algunos indios jóvenes quisieran servir de voluntarios en obrajes, donde aprendan oficios, y si se pueden ejercitar en cosas fáciles, pueden ser recibidos en ellos, con calidad de que siempre gocen de plena libertad".<sup>10</sup>

El contrato de aprendizaje se llegó a reglamentar durante este periodo, señalando como obligación que el aprendiz fuera inscrito en el libro de registro del gremio; allí establecían, las condiciones a que estaban sujetos tanto el aprendiz como el maestro; se precisaba a cargo de quién estaba la alimentación y vestido del aprendiz, así como las causas de rescisión.

#### D. México independiente

##### 1. Constitución Política de la República Mexicana de 1857

Como antecedente en esta Constitución sobre la capacitación y el adiestramiento se encuentra lo establecido en el artículo 32, que a la letra dispone:

Todos los mexicanos serán preferidos á los extranjeros en igualdad de circunstancias, para todos los empleos, cargos ó comisiones de nombramiento de las autoridades, en que no sea indispensable la calidad de ciudadano. Se expedirán leyes para mejorar la condición de los mexicanos laboriosos, premiando a los que se distinguen en cualquier

---

<sup>10</sup> CARDOSO SAMANO, Alejandro, *La nueva Ley Federal del Trabajo y el aprendizaje en la industria azucarera mexicana*, tesis profesional, Facultad de Derecho-UNAM, México, 1971, p. 5.

La organización de los gremios surgió en la Nueva España bajo algunos lineamientos de la europea. Cada gremio poseía sus normas propias, y nadie podía ser maestro y efectuar un oficio sin haber estado primero en la categoría de aprendiz un determinado tiempo y teniendo aprobado un examen para poder ingresar al gremio.

Las diferentes artes y oficios a que se dedicaban los antiguos mexicanos eran: oficial, mecánico, oficial de pluma (el que hacía bordados o mosaicos y trabajos con plumas de ave), platero, herrero, lapidero, cantero, albañil, pintor, cantores, médico, hechiceros, brujos, sastres, tejedores, alfareros, mercaderes, fabricantes de calzado, de armas, etcétera. Los obreros y artesanos, en general, empezaban como aprendices y solamente quedaban autorizados para ejercer después de aprobar el examen correspondiente.

Por su parte, las Leyes y Ordenanzas Indias de 1524 tenían normas respecto al régimen de trabajo, sobre todo en lo que concierne al aprendizaje, estableciéndose que "si algunos indios jóvenes quisieran servir de voluntarios en obrajes, donde aprendan oficios, y si se pueden ejercitar en cosas fáciles, pueden ser recibidos en ellos, con calidad de que siempre gocen de plena libertad".<sup>10</sup>

El contrato de aprendizaje se llegó a reglamentar durante este periodo, señalando como obligación que el aprendiz fuera inscrito en el libro de registro del gremio; allí establecían, las condiciones a que estaban sujetos tanto el aprendiz como el maestro; se precisaba a cargo de quién estaba la alimentación y vestido del aprendiz, así como las causas de rescisión.

#### D. México independiente

##### 1. Constitución Política de la República Mexicana de 1857

Como antecedente en esta Constitución sobre la capacitación y el adiestramiento se encuentra lo establecido en el artículo 32, que a la letra dispone:

Todos los mexicanos serán preferidos á los extranjeros en igualdad de circunstancias, para todos los empleos, cargos ó comisiones de nombramiento de las autoridades, en que no sea indispensable la calidad de ciudadano. Se expedirán leyes para mejorar la condición de los mexicanos laboriosos, premiando a los que se distinguen en cualquier

---

<sup>10</sup> CARDOSO SAMANO, Alejandro, *La nueva Ley Federal del Trabajo y el aprendizaje en la industria azucarera mexicana*, tesis profesional, Facultad de Derecho-UNAM, México, 1971, p. 5.

ciencia ó arte, estimulando al trabajo y fundando colegios y escuelas prácticas de artes y oficios.<sup>11</sup>

Así surgió la facultad legal para abrir colegios y escuelas prácticas de artes y oficios en todo el país, que representaban realmente un sentido de capacitación muy útil al trabajador.

En esta Constitución no se hace mayor referencia a la capacitación y el adiestramiento que lo señalado por el referido artículo 32, que aunque no se menciona específicamente a estas instituciones, de alguna manera quedan implícitas al señalarse el establecimiento de colegios y escuelas prácticas de artes y oficios.

También se observaba en el Estatuto Orgánico Provisional de la República Mexicana del 15 de mayo de 1865 el siguiente señalamiento:

Artículo 33.- Los menores de 14 años no pueden obligar sus servicios personales sin la intervención de sus padres o tutores, y a falta de ellos, de la autoridad política. En esta clase de contratos y en los de aprendizaje, los padres, tutores o la autoridad política en su caso, fijarán el tiempo que ha de durar.

En la disposición mencionada se encuentra ya la figura legal del contrato de aprendizaje, que es un antecesor de la capacitación y el adiestramiento en el derecho laboral mexicano.

## 2. Códigos civiles de 1870 y 1884

### a. Código Civil de 1870

En la parte expositiva del Código Civil del Distrito Federal y territorio de Baja California <sup>12</sup> se señala que la comisión respectiva tuvo a la vista las leyes relativas a este contrato, así de las Partidas como de la Recopilación, al igual que se consultó a los códigos modernos para regular el contrato de aprendizaje.

En ese ordenamiento se exige que el contrato de aprendizaje se otorgue por escrito, y con autorización de dos testigos, a fin de que haya una constancia sobre su celebración y que servirá para evitar la separación infundada, ya por parte del maestro, ya del discípulo.

<sup>11</sup> Constitución Política de la República Mexicana, México, Editora e Impresora Leo, 1884, pp. 5-6.

<sup>12</sup> México, Tip. de J. M. Aguilar Ortiz, 1872, p. 95.

Se establece igualmente que el contrato será nulo si no se fija el tiempo que debe durar el aprendizaje y que el aprendiz debe disfrutar de alguna retribución por lo menos después de cierto tiempo.

Finalmente, se menciona que como existe una analogía bastante marcada entre el aprendizaje y el servicio doméstico, se han fijado las mismas causas que en el último se autorizan a la separación, tanto del que recibe como del que presta el servicio.

El contrato de aprendizaje se encuentra regulado en este Código en el título decimotercero, denominado "Del contrato de obras o prestación de servicios", cuyo capítulo V se refiere al aprendizaje. Este capítulo comprende los artículos del 2651 al 2658.

Este Código no define al contrato de aprendizaje, y en algunos supuestos equipara al aprendiz con el sirviente, fundamentalmente en lo que se refiere a las causas de justificación para el despido o para la separación del aprendiz.

Se establecía que el contrato de aprendizaje celebrado entre mayores de edad o en el que se interesaran menores legalmente representados, se otorgaría por escrito ante dos testigos y que si alguno de los interesados no supiere firmar, lo haría por él y en su presencia otra persona distinta de los testigos (artículo 2651).

Las demás reglas a las que estaba sujeto el contrato eran las siguientes:

- Que si no se fijaba el tiempo que debía durar el aprendizaje, el contrato era nulo.
- Que en el contrato se debían constar la época o las circunstancias que se juzgue necesarias para que el aprendiz comience a tener alguna retribución, y que esta entretanto se considerará compensada con el aprendizaje.
- Que el maestro que sin justa causa despida al aprendiz antes de que se cumpla el tiempo convenido deberá indemnizarle si ya recibía retribución, de la que corresponda al tiempo en que falte para cumplir el contrato. Si el aprendiz no recibía aún retribución alguna, será indemnizado a juicio del juez.

Se señalaba que son justas causas para despedir al aprendiz las que para despedir al sirviente señala el artículo 2657 del propio Código. Al respecto, esta disposición determinaba que:

Son justas causas para despedir al sirviente:

- 1ª. Su inhabilidad para el servicio ajustado.
- 2ª. Sus vicios, enfermedades ó mal comportamiento.
- 3ª. La insolvencia del que recibía el servicio.

Si el aprendiz abandona sin justa causa la escuela o taller antes del tiempo convenido, podrá el maestro demandar a aquel o a la persona que haya contratado por él, la indemnización de los perjuicios que se le sigan.

Son justas causas para que el aprendiz se separe, las que autorizan la separación del sirviente conforme al artículo 2653. Este artículo disponía que:

Se llama justa causa la que proviene:

- 1º. De necesidad de cumplir obligaciones legales ó contraídas antes del contrato.
- 2º. Del peligro manifiesto de algún daño o mal considerable.
- 3º. De falta de cumplimiento, por parte del que recibe el servicio, de las obligaciones que se haya impuesto con respecto al sirviente.
- 4º. De enfermedad del sirviente, que le imposibilite para desempeñar el servicio.
- 5º. De mudanza de domicilio del que recibe el servicio, á lugar que no convenga al sirviente.

Si el aprendiz fuere menor, no representado legalmente, el maestro no tendrá respecto de él más que las acciones criminales, quedando además sujeto a las prevenciones del Código penal sobre la responsabilidad civil.

#### b. Código Civil de 1884

El Código Civil del Distrito Federal y territorio de la Baja California<sup>13</sup> reguló en el título decimotercero, denominado "Del contrato de obras", un capítulo especial para el contrato de aprendizaje.

El capítulo V del título decimotercero comprendía los artículos del 2532 al 2539. En ellos se contienen las disposiciones respecto del aprendizaje, las cuales son idénticas a las del Código Civil de 1870.

---

<sup>13</sup> México, Imprenta de Francisco Díaz de León, 1884, p. 269.

Importante es notar que tanto el Código de 1870 como el de 1884 no contemplaban inicialmente el pago para el aprendiz, sino que éste podía ser con posterioridad; mientras tanto se consideraba compensado dicho pago con la enseñanza proporcionada.

Así mismo, se equiparaba al aprendiz con el sirviente, pues le eran aplicables al primero las causas de separación y de despido por las que el sirviente podía dejar de prestar el servicio.

## E. México posrevolucionario

### 1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos del 5 de febrero de 1917 no contiene referencia alguna a la capacitación y el adiestramiento, en su forma original solamente se puede observar la fracción VI del artículo 123, donde se señala que el salario mínimo del trabajador debería ser suficiente para satisfacer sus necesidades, su educación y sus placeres honestos. Esta fracción dispone que la educación del trabajador se la tendrá que proporcionar por sí mismo, y se refiere a un aspecto-genérico y no concretamente a la capacitación y el adiestramiento actuales.

Por su parte, las leyes de las entidades federativas reprodujeron la norma constitucional, pero con grandes limitaciones: la obligación se concretaría a las grandes empresas y en beneficio exclusivo de los hijos de los trabajadores; el establecimiento de escuelas por parte del patrón subsistiría siempre que no hubiera una escuela oficial en un radio de dos kilómetros; además, sería indispensable que el número de trabajadores de la empresa fuera mayor de cincuenta, y el de los niños fuera mayor de veinte.<sup>14</sup>

### 2. Ley Federal del Trabajo de 1931

Buscando legislar las relaciones obrero-patronales en toda la federación se promulgó el 18 de agosto de 1931 la Ley Reglamentaria del Artículo 123 Constitucional que reguló al contrato de aprendizaje, definiéndolo en el artículo 218 como: "aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar

---

<sup>14</sup> CUEVA, Mario de la, *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, 6ª ed., México, Porrúa, 1979, t. II, p. 79.

sus servicios personales a la otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida".<sup>15</sup>

Dicho contrato de aprendizaje debería contener la escala y el tiempo de enseñanza y la retribución por cada escala. Los patrones debían admitir un número no menor de cinco aprendices. La jornada se sujetaría a las condiciones generales del trabajo y además se señalaban cuáles eran las causas justificadas de despido y separación.

Los aprendices eran examinados cada año o a petición de los mismos, por un jurado de peritos tanto de obreros como patrones y con un representante designado por el Inspector de Trabajo. Una vez aprobado se certificaba su habilidad para ejercer en el campo de su aprendizaje de acuerdo con el artículo 227 de la Ley Federal del Trabajo de 1931. Esta disposición es un claro antecedente de la constancia de habilidades laborales que señala la ley laboral en vigor.

La ley laboral de 1931 en su artículo 221 estimó obligatorio el admitir aprendices en cada empresa, en número no menor de cinco por ciento de la totalidad de los trabajadores de cada profesión u oficio; cuando el número de los trabajadores que hubiere en un oficio no llegara a veinte, se permitiría un aprendiz.

El artículo 223 señalaba las obligaciones que se imponían al aprendiz. Entre ellas estaban las de obedecer al maestro o patrón, observar buenas costumbre y guardar respeto y consideración al patrón, al maestro y a sus familiares; cuidar los materiales y herramientas de trabajo, tener reserva respecto a la vida privada del patrón, maestro y familiares; procurar la mayor economía para el patrón o maestro en el desempeño del trabajo.

Por su parte, el artículo 225 facilitó el despido del aprendiz al permitir que el patrón o el maestro pudieran hacerlos por:

- a) Faltas graves de consideración y respeto a él o su familia;
- b) Incapacidad manifiesta del aprendiz para el arte u oficio de que se tratara, lo que fue invocado sin límite y a conveniencia del patrón, en detrimento de los derechos de los aprendices.

Cuando el aprendiz se separaba del trabajo por culpa del patrón o del maestro, sólo recibía como indemnización el pago de mes y medio de salario (artículo 226).

---

<sup>15</sup> SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TRABAJO, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1931, pp. 48-49.

### 3. Ley Federal del Trabajo de 1970

El contrato de aprendizaje regulado en la Ley Federal del Trabajo de 1931 tuvo vigencia hasta la Ley Federal del Trabajo de 1970, donde se suprimió del título tercero lo relativo al aprendizaje, lográndose de esta forma dar fin a la explotación sufrida por los aprendices.

Néstor de Buen menciona que como el contrato de aprendizaje no obligaba a pagar salario mínimo dio origen a múltiples abusos que llevaron al legislador de 1970 a suprimirlo.<sup>16</sup>

En la exposición de motivos de la Ley de 1970 se señala que se suprime el contrato de aprendizaje, por considerar que, tal como se encontraba reglamentado, era una reminiscencia medieval y porque, en multitud de ocasiones, era un instrumento que permitía, a pretexto de enseñanza, dejar de pagar los salarios a los trabajadores o pagarles salarios reducidos. En cambio, se recogió la tendencia universal a favor de cursos de capacitación profesional, estableciéndose en la fracción XV del artículo de la Ley, la obligación de las empresas de organizar dichos cursos para sus trabajadores.<sup>17</sup>

Así, con la aparición de la Ley Federal del Trabajo de 1970 se suprimió el contrato de aprendizaje, estableciéndose en cambio en la fracción XV del artículo 132, la obligación, por parte de los patrones de

Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.<sup>18</sup>

Este precepto constituye un sistema flexible, en que se deja en amplia libertad a los trabajadores y patrones para elaborar sus planes y programas de capacitación y adiestramiento, resultando lógico dicho establecimiento, pues ellos

<sup>16</sup> BUEN LOZANO, Néstor de, *op. cit.*, p. 280.

<sup>17</sup> BORRELL NAVARRO, Miguel, *Análisis práctico y jurisprudencial del derecho mexicano del trabajo*, México, Pac, 1989, p. 470.

<sup>18</sup> BUEN LOZANO, *op. cit.*, p. 281.



son los más enterados de las necesidades propias de las empresas, para que de esta manera se elaboren dichos planes y programas acordes a la realidad de la misma.

También se hace referencia a los capacitadores, quienes pueden ser personas de la propia empresa, o bien profesores técnicos contratados, e inclusive escuelas o institutos dedicados a esa labor. En consecuencia, se puede concluir que la reglamentación propuesta por la Ley de 1970 es un sistema abierto, que descansa en la responsabilidad participativa de los sectores productivos; sin embargo, esta obligación, salvo honrosas excepciones, no se cumplía, fundamentalmente por la falta de un sistema que señalara los pasos o procedimientos que deberían realizarse para cumplir con la misma, amén de que si bien existía una sanción de tipo pecuniario para el caso de patrones infractores, ésta no tuvo ninguna aplicación.

Además, la Ley Federal del Trabajo de 1970 señalaba en el artículo 159 que

Las vacantes definitivas o por una duración mayor de treinta días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad, tendrá prioridad el más capaz y, en igualdad de circunstancias, el que tenga a su cargo una familia. Si el patrón cumplió la obligación prevista en el artículo 132, fracción XV, el trabajador al que corresponda el puesto debe acreditar que posee los conocimientos y aptitudes, bien con el certificado que se le hubiere extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún instituto o un periodo de prueba no mayor de 30 días, por varios de estos procedimientos, o por alguna otra modalidad que se convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitud necesarios para desempeñar el puesto.<sup>19</sup>

En el referido artículo ya se toma en cuenta a la capacitación y el adiestramiento para los ascensos que pueda tener el trabajador, de modo que no sólo dependa de la antigüedad sino también de la capacitación con que cuente.

A pesar de la buena intención de los legisladores al haber reglamentado la capacitación, no se obtuvieron resultados satisfactorios, pues no estaba acorde con nuestra realidad nacional, ya que se permitía que la capacitación se

---

<sup>19</sup> CERVANTES ANDRADE, Héctor, *Las disposiciones jurídicas de capacitación y adiestramiento*, tesis de licenciatura, México, Universidad Iberoamericana, 1987, p. 44.

impartiera por diversos métodos que no se dirigían a los fines perseguidos por la Ley.

#### 4. Reformas a la Ley Federal del Trabajo de 1970

Con motivo de dichas reformas se volvió a legislar sobre la capacitación y el adiestramiento, de ahí que el presidente de la República, licenciado José López Portillo, en su primer informe de gobierno el 1º de septiembre de 1977, haya expresado:

Además enviaré una iniciativa de reformas al artículo 123 constitucional de nuestra Carta Magna para elevar al rango constitucional, con el carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación y al adiestramiento, herramientas que consideramos de gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación.<sup>20</sup>

Con fecha 4 de octubre de 1977 el presidente José López Portillo presentó ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión una iniciativa de ley tendiente a promover el correspondiente proceso legislativo para adicionar la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 Constitucional.

En la iniciativa del presidente Portillo se sostuvo que el país enfrentaba el imperativo de diseñar o adoptar un nuevo modelo de crecimiento, que destinara la parte más importante de nuestros recursos a fortalecer la calidad de vida de los mexicanos y a lograr que los grandes grupos marginados alcanzaran niveles mínimos de bienestar. Se dijo:

Dentro del marco general de esta nueva estrategia de desarrollo se reconocen el esfuerzo y el trabajo, como los verdaderos agentes del progreso, con todas las consecuencias que esto implica para lo social, lo político y lo económico. Es el ser humano objeto y sujeto de los afanes del Estado, recurso básico y límite extremo de la potencialidad del país. En lo económico es el agente por excelencia de la creación de riquezas. En lo social es el creador y demandante de más plenos niveles de bienestar. En lo político es participante activo y receptor involucrado de las decisiones que afectan a su familia, a su comunidad y a la Nación."

Si bien debe evitarse que el rendimiento del capital sea menor, por la falta de disponibilidad de mano de obra suficientemente calificada, esto es, de trabajadores formados profesionalmente para el desempeño correcto de determinada función en un proceso específico de la producción; más

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 46.

importante es liberar al trabajador del temor y de la angustia que le impone el reconocimiento de su falta de adaptación a las innovaciones del día de hoy y abatir la incapacidad y el apego a los hábitos de trabajo viciados, circunstancias que reducen las posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.<sup>21</sup>

El 15 de noviembre de 1977 la Cámara de Diputados aprobó por unanimidad la iniciativa presidencial en que se propuso reformar la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, elevando de esa manera a rango constitucional la obligación de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo, habiendo sido publicado el decreto en el *Diario Oficial de la Federación* el 9 de enero de 1978.

En el mismo *Diario Oficial* del 9 de enero de 1978 se publicó otro decreto que imponía la competencia exclusiva de las autoridades federales, en la aplicación de la reglamentación correspondiente a la obligación patronal referente a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Haciendo historia, el maestro José Dávalos<sup>22</sup> señala que las razones que esgrimieron para aprobar la iniciativa que comentamos fueron las siguientes:

a) El diputado José Ramírez Gamero argumentó: "[...] que la educación es un derecho natural para el ser humano [ y ] que es obligación de la sociedad no sólo proporcionar a todo ser humano los conocimientos culturales sino también los elementos que requiera para el desempeño de su trabajo".

b) El diputado Jacinto Guadalupe Silva manifestó que la "reforma constituye la reivindicación de un derecho tanto natural como social de los trabajadores a la capacitación [y no un] mero propósito de una mayor productividad [porque] si sólo se buscan índices más altos de producción, se cae en el juego de los empresarios".

c) Por su parte el, diputado Mario Martínez Decar señaló que: "[...] los empresarios han confundido la idea de productividad como sinónimo de producción, siendo que es la optimización de todos los recursos". Finalmente, pidió "que el sector empresarial deje de ver la capacitación como un gasto, que considere que es una inversión, no sólo para satisfacer los intereses de las fabricas, sino para sostener la dignidad [de la clase trabajadora] y la superación de nuestro país".

---

<sup>21</sup> GUERRERO, Euquerio, *Manual de derecho del trabajo*, 17ª ed., México, Porrúa, 1990, pp. 226-227.

<sup>22</sup> "Objetivos de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores", en *El derecho laboral en Iberoamérica*, México, Trillas, 1984, pp. 355-356.

El 16 de noviembre de 1977 el diputado obrero Manuel Rivera Ayala declaró que la reforma constitucional sobre capacitación y adiestramiento permitiría "la superación técnica en la producción y un amplio programa social".<sup>23</sup>

El 5 de enero de 1978 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se refirió a la capacitación de los trabajadores como una fórmula "para lograr mejores niveles de vida, de justicia social, evitar la explotación y mejorar la economía nacional en su conjunto".<sup>24</sup>

A pesar de que la iniciativa propuso la adición de la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados aprobaron dejar como texto de la fracción XIII del apartado "A" del referido artículo, el de la iniciativa, incorporando la antigua fracción XIII como párrafos cuarto y quinto de la fracción XII. El texto definitivo fue promulgado el 30 de diciembre de 1977 y se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* del 9 de enero de 1978, para quedar como sigue:

XII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación.<sup>25</sup>

En sus orígenes, las fracciones XII y XIII del artículo 123 de la Constitución Federal comprendían, como únicas cuestiones fundamentales, la obligación por parte de los propietarios de negociaciones agrícolas, industriales, mineras o de cualquier otra clase de actividad fabril, de proporcionar a sus trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, por las cuales podrían cobrar rentas que no excedieran del medio por ciento mensual del valor catastral de las fincas; la de establecer escuelas, enfermerías y además servicios necesarios a la comunidad; y cuando la población excediera de doscientos habitantes, debería reservarse un espacio de terreno no menor de cinco mil metros cuadrados para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos. Quedó prohibido desde entonces el establecimientos de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> *El Día*, México, 17 de noviembre de 1977, p. 2.

<sup>24</sup> *El Día*, México, 6 de enero de 1978, p. 5.

<sup>25</sup> BUEN LOZANO, *op. cit.*, p. 283.

<sup>26</sup> BARAJAS MONTES DE OCA, Santiago, "Últimos lineamientos laborales en México", *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, México, nueva serie, año XI, núm. 33, septiembre-diciembre de 1978, p. 38.

En cuanto a la reforma al artículo 123 constitucional, Javier Carreón Guillen<sup>27</sup> manifiesta que "Parece incuestionable que las reformas y adiciones recién aprobadas por el Congreso de la Unión eran una necesidad y de urgencia insoslayable en el campo laboral mexicano, tanto desde la perspectiva estructural, como coyuntural".

Por su parte, el José Dávalos<sup>28</sup> expone que

Los objetivos trazados por el Titular del Poder Ejecutivo sobre la innovación constitucional de la capacitación y el adiestramiento con base en la exposición de motivos de la iniciativa presentada a la Cámara de Diputados, pueden sintetizarse en los puntos siguientes:

1. Es obligación de la sociedad otorgarle a cada hombre, a cambio de su trabajo, los medios que puedan garantizarle su vida, su salud y su nivel decoroso de bienestar para él y los suyos.
2. La acusada gravedad de los retos que enfrenta el país, demanda ampliar, sin alterar el espíritu que alentó el Congreso Constituyente de 1917, los principios tutelares del trabajo, porque ese es el valor fundamental del hombre y, en consecuencia, tiene que ser reservado jurídicamente al plasmársele como derecho fundamental de clase.
3. Los procesos tecnológicos son eminentemente perecederos, su transitoriedad es notable; se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología; circunstancia que, paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, y al no contarse con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue la aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo incesante y participar con sólida eficacia en los procedimientos de recién diseño.
4. La carencia de un sistema destinado al perfeccionamiento de la habilidad del trabajador, es una causa de baja productividad por el inadecuado y restringido aprovechamiento de la capacidad instalada en las empresas, así como de graves riesgos de trabajo por el contacto de obreros insuficientemente capacitados con maquinaria innovada.
5. Importa liberar al trabajador del temor y de la angustia que le impone el remordimiento de su falta de adaptación a las innovaciones del día de hoy o abatir la incapacidad y el apego de hábitos de trabajo viciados,

---

<sup>27</sup> en "Algunas reflexiones sobre la capacitación y el adiestramiento en las reformas a la Ley Federal del Trabajo", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, t. II, octava época, enero-marzo de 1978, p. 33.

<sup>28</sup> en "Objetivos de la ...", *op. cit.*, pp. 356-358.

circunstancia que reduce las posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.

6. El Gobierno de la República ha valuado en su integridad la problemática y ha concluido que es necesario que se legisle para establecer una solución idónea que permita, además, beneficiar a los dos elementos básicos de la producción, puesto que es muy posible que el primer imperativo de la justicia social al día de hoy, sea capacitar la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de las instituciones democráticas.

7. La capacitación y la formación profesional guardan una muy estrecha relación con la formación del individuo, que buscan mejorar su condición y propiciar cambios económicos, aspectos que deben quedar dentro de la esfera que es propia del artículo 123 constitucional, cuya reforma se promueve con la plena convicción de que el progreso futuro y la consagración de la paz social dependen, en gran medida, de la participación efectiva de las grandes mayorías en los procesos productivos.

8. La reforma constitucional tiene la finalidad de consagrar una garantía social en favor de los trabajadores y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores niveles de calidad y de aprovechamiento de sus bienes de activo fijo.

9. Si la mayor productividad tiene su origen primordial en la realización del trabajo en condiciones óptimas, y ello es obligación del patrón, resulta incuestionable que la superación del trabajador a través de la capacitación, debe ser a cargo del propio patrón, sujeto que también resulta beneficiado por la capacitación obrera.

10. Es inaplazable la necesidad de reformar el artículo 123 constitucional, para elevar a nivel de garantía social el derecho obrero a la capacitación y a la formación profesional y contemplar la obligación patronal de contribuir a hacer efectiva dicha garantía, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación y formación profesional que beneficien a los trabajadores.

Debido a la reforma constitucional que hemos comentado y como un acto de coherencia jurídica, el 7 de abril de 1978 y aprovechando un periodo extraordinario de sesiones convocado al efecto, el titular del Poder Ejecutivo presentó la iniciativa de reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo ante el Congreso de la Unión. Una vez aprobada dicha Iniciativa por el Congreso, el presidente de la República la promulgó. Fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 28 de abril de 1978. Su entrada en vigor, como es costumbre cuando se trata de importantes reformas sociales, se produjo el 1º de mayo del mismo año.

De esta forma quedó consignado en la Ley Federal del Trabajo el derecho de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y la obligación correlativa de los patrones de otorgarlo, en y para el trabajo.

Javier Carreón Guillen<sup>29</sup> al hacer referencia a la reforma de 1978, nos dice que las modificaciones y reformas a la Ley Federal del Trabajo tienen un carácter fundamentalmente productivista, ya que debido a las condiciones en que vive el país, resulta impostergable incrementar en forma significativa los actuales niveles de productividad.

La modificación a la Ley incluye dos grandes capítulos. En el primero, contenido en el artículo primero del decreto, se reforman los artículos 3º, 25, 132, 159, 180, 391, 412, 504, 512, 523, 526, 527, 528, 529, 537, 538, 538, 876 a 887 y 891, y la denominación del capítulo IV, título once, de la Ley; el segundo la adiciona con el capítulo III-bis del título cuarto, que comprende los artículos 153-A a 153-X y los artículos 512-A a 512-F, 527-A y 539-A a 539-f.

Se destacan los siguientes aspectos de esta reforma:

1. La adición del artículo tercero de la Ley, para indicar que es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

2. La modificación del artículo 25 relativo al contenido necesario de los contratos individuales de trabajo que deberán contener también la indicación de que los trabajadores serán capacitados y adiestrados en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en las empresas, conforme a lo dispuesto en la Ley.

3. La reducción de la fracción XV del artículo 132 para establecer simple y sencillamente que los patrones están obligados a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III-bis del título cuarto.

4. La modificación del artículo 159, relacionado con los derechos de antigüedad y ascenso, y que se reestructura para dar entrada al concepto de cobertura escalafonaria de las vacantes y de los puestos de nueva creación cuando ello sea posible.

5. Adaptación del capítulo relacionado con el trabajo de los menores, a las nuevas reglas sobre capacitación y adiestramiento.

---

<sup>29</sup> *Op. cit.*, p. 33.

6. Modificación de las reglas concernientes a los contratos colectivos de trabajo y de los contratos-ley, para incluir, como contenido necesario de los mismos, las cláusulas relativas a la formación profesional.

7. La inclusión, como servicio social, del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que quedaría a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La UCECA está concebida como una estructura coherente y sólida, capaz de estudiar y promover la generación de empleos; promover y supervisar la colocación de los trabajadores; organizar, promover y supervisar la capacitación y registrar las constancias de habilidades laborales.

Entre las actividades que tiene están:

- La formalización y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones.

- La autorización y registro de agencias privadas de colocación, cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten.

- Autorizar, registrar y supervisar a las instituciones o escuelas privadas que impartan o deseen impartir capacitación o adiestramiento.

- Establecer, a través de la red informática, el registro de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados.

Otra de las innovaciones de esta reforma es la adición del capítulo III-bis al título cuarto de la Ley, el cual se integra con 24 artículos nuevos, del 152-A al 152-X, en los que se determinan las obligaciones y derechos de patronos y trabajadores en la materia; se fijan las reglas básicas de la capacitación y el adiestramiento. Dicho capítulo se denomina "De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores". Los artículos adicionados en otros capítulos de la Ley determinan la competencia federal en materia de capacitación y adiestramiento.

Finalmente, haremos referencia a la reforma de la Ley Federal del Trabajo en 1983 en materia de capacitación y adiestramiento.

Mediante decreto del 21 de diciembre de 1983 publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 30 de diciembre del mismo año, se reformó y adicionó la Ley



Federal del Trabajo en lo relativo a las reglas de capacitación y adiestramiento. En particular, se reformaron los artículos 153-K, primer párrafo; 153-P, fracción II; 153-Q, fracción VI; 153-T; 153-U, primer párrafo; y 152- V, segundo párrafo del capítulo III-bis del título cuarto y del título once, capítulo IV, los artículos 538, 539, primer párrafo; 539-A, 539-B, primer párrafo; 539-C; 539-D y 539-E.

Néstor de Buen<sup>30</sup> considera que dicha reforma fue elemental, pues se suprimió la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado que en el nuevo texto aparece sustituido por la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social. De hecho las funciones específicas de la UCECA han pasado a la Dirección de Capacitación y Productividad . Así se desprende de lo previsto en el nuevo texto del artículo 538 de la ley laboral, cuyo tenor dispone:

El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las Unidades Administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes en los términos de su Reglamento Interior.

En el nuevo Reglamento Interior de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 4 de marzo de 1983 aparece incluida la nueva Dirección de Capacitación y Productividad.

En el artículo 15 del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo<sup>31</sup> se señalan las funciones que corresponden a la Dirección General del Capacitación y Productividad, entre las que se destacan las siguientes:

- Coordinar conjuntamente con la Dirección General de Empleo, el Sistema Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento
- Organizar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- Promover y divulgar el conocimiento, desarrollo y aplicación de métodos y sistemas de organización, operación y administración de capacitación y productividad.
- Promover la vinculación entre los procesos de capacitación para y en el trabajo con los requerimientos del aparato productivo.
- Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

<sup>30</sup> *Op. cit.*, p. 286.

<sup>31</sup> Serie documentos básicos núm. 1, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, enero de 1991.

- Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que presenten los patrones, y llevar los registros que correspondan.
- Promover planes y programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, así como la expedición de certificados conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor, en base a la coordinación aprobada por la Secretaría de Educación Pública.
- Llevar registros actualizados de las constancias relativas a la capacitación y el adiestramiento recibidos por los trabajadores en cada una de las ramas de la actividad económica.
- Practicar los exámenes de suficiencia a los trabajadores de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Organizar e impartir cursos de formación especializada en materias de capacitación y productividad.
- Diseñar y proponer lineamientos para incrementar la productividad, así como promover la ejecución de programas específicos en la materia.

## II. NATURALEZA JURÍDICA DE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO

A efecto de comprender la naturaleza jurídica de la capacitación y el adiestramiento es necesario examinar diversos aspectos, como son: su definición, objetivos y significado; para lo cual debemos tener en cuenta que entender dicha naturaleza es una tarea compleja pero necesaria.

### A. Definición de la capacitación y el adiestramiento

Se han elaborado diversas definiciones sobre la capacitación y el adiestramiento; algunas de ellas entienden a estos dos términos como sinónimos y otras más tratan de diferenciarlos.

De acuerdo con el *Diccionario de la lengua española*<sup>32</sup>, se entiende por "capacitar", hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa, y por "adiestrar", hacer diestro, enseñar, instruir, guiar, encaminar; así, capacitación es la acción y efecto de capacitar o capacitarse y adiestramiento es la acción y efecto de adiestrar o adiestrarse.

Mario de la Cueva<sup>33</sup> señala al respecto 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".

Respecto a los términos "capacitación" y "adiestramiento", De la Cueva manifiesta que la iniciativa presidencial de 1968 empleó únicamente la palabra "capacitación" en el artículo 132, fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo, pero la Cámara de Diputados adicionó la norma diciendo "capacitación o adiestramiento". Según De la Cueva, la única explicación que existe sobre la adición se encuentra en el dictamen de las Comisiones Unidas de la Cámara, que dice "Se modifica la fracción XV del artículo 132 para hacerla más flexible a fin de

<sup>32</sup> *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*, Real Academia Española, 19ª ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1970, pp. 26 y 250.

<sup>33</sup> *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, 6ª ed., México, Porrúa, 1991, t. II, p. 82.

que cumpla sus objetivos de capacitación y adiestramiento en forma más expedita”.

En relación con la diferencia entre los términos “capacitación” y “adiestramiento”, De la Cueva<sup>34</sup> señala que el legislador obró bien al no introducir en los artículos 153-A y siguientes ninguna diferencia, pues lo importante es que, en efecto, se prepare a los hombres para desarrollar sus aptitudes y cumplir su actividad con la mayor eficiencia.

Así, la capacitación y el adiestramiento son términos que la fracción XIII del artículo 123 constitucional y la Ley Federal del Trabajo usan de modo indistinto, de tal forma que, para el legislador se trata de palabras sinónimas, por lo que jurídicamente resulta difícil hacer una distinción.

La capacitación ha sido tradicionalmente definida como el aprendizaje que lleva a cabo una persona para superar el nivel de sus conocimientos, mejorar su aptitud técnica o manual en actividades útiles o adquirir un grado profesional en una ciencia o arte.<sup>35</sup>

Santiago Barajas Montes de Oca<sup>36</sup> señala que en materia laboral se pretende que con la capacitación y el adiestramiento el trabajador mejore sus ingresos y alcance un nivel de vida más elevado. Así mismo, establece que la capacitación constituye una garantía social en nuestro sistema constitucional, al haberse establecido métodos y sistemas para que las clases trabajadoras se capaciten y estén preparadas en forma permanente para actuar dentro de cualquier proceso tecnológico y operar cualquier nuevo mecanismo o aparato que la ciencia crea y perfecciona de manera constante.

Este autor no hace ninguna distinción entre la capacitación y el adiestramiento y sólo se concreta a señalar el objetivo de la capacitación, así como su naturaleza, considerándola como una garantía social en nuestro sistema constitucional.

En un extenso estudio sobre el sistema integral de entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo, J. Gómez Aquino<sup>37</sup> elabora la distinción entre “capacitación” y “adiestramiento” explicando que

El adiestramiento de personal es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de su organización.

---

<sup>34</sup> *Ibid.* p. 84.

<sup>35</sup> BARAJAS MONTES DE OCA, Santiago, “Capacitación y adiestramiento”, en *Diccionario jurídico mexicano*, México, Porrúa-UNAM, 1992, t. I, p. 404.

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> *Recursos humanos. Su administración en las organizaciones*, México, Ecasa, 1992, p. 51.

Expone que el adiestramiento es la habilidad que tiene un individuo para desempeñar un trabajo o una determinada actividad eficiente, y que su finalidad es hacer que los trabajadores tengan la suficiente destreza y habilidad necesaria para poder desempeñar el puesto. Señala como objetivos del adiestramiento los siguientes:

- Aumentar la producción;
- Optimizar la mano de obra;
- Tratar de tener niveles superiores en cuanto a conocimientos y preparación del personal principiante;
- Mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones humanas entre los empleados;
- Buscar el mejoramiento de la tecnología, sistemas y procedimientos, así como también promover la innovación;
- Evitar la continua rotación del personal;
- Promover los ascensos;
- Reducir los riesgos y accidentes de trabajo, y
- Reducir el costo de operación.

Respecto a la capacitación, manifiesta que

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir el desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de su actividad.<sup>36</sup>

Este autor resalta la importancia de la capacitación, ya que mientras más capacitado esté el personal dentro de las empresas para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mejor esfuerzo. Menciona que el objetivo de la capacitación es el mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del empleado sea más útil y provechoso para beneficio propio y de la empresa.

Explica que la capacitación se concreta en el mejoramiento de tres puntos específicos:

---

<sup>36</sup> *Idem.*

- Habilidades funcionales, relacionadas con la adecuada realización de una actividad, tarea o función.

- Habilidades interpersonales, como relacionarse satisfactoriamente con los demás.

- Habilidades para tomar decisiones, determinar las causas de acción más eficientes.

Para ello es muy importante que los programas de capacitación tengan un orden y una secuencia lógica, ya que así, los pasos estarán relacionados entre sí y se obtendrán buenos resultados aumentando la posibilidad del éxito.

Enumera los tipos de capacitación en los siguientes términos:

a. Capacitación a obreros y empleados. Se refiere a la inducción del trabajador, es decir, se explica a los trabajadores de nuevo ingreso cuáles son sus obligaciones, prestaciones y demás compromisos que tiene con la empresa.

b. Capacitación a supervisores. Se toman en cuenta dos aspectos:

- El aspecto teórico, que se refiere a la manera concreta de realizar el trabajo que está bajo su vigilancia.

- El aspecto administrativo, deberá planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, calificar adecuadamente, mantener la disciplina, escuchar los puntos de vista o sugerencias de su subordinados.

c. Capacitación a ejecutivos. Consiste en preparar al personal de la mejor manera posible, ya que ocupará puestos y responsabilidades de categoría superior. En sí, proporcionarle conocimientos generales de toda la actividad que realiza la organización.

Finalmente, Gómez Aquino nos menciona que los métodos de capacitación son directos o indirectos. Los métodos de capacitación directos son de interés personal, y son los siguientes:

- Clases
- Cursos breves becas
- Conferencias
- Método de casos, instrucción programada

Los métodos de capacitación indirectos son:

- Mesa redonda
- Publicaciones (boletines, revistas, manuales etcétera.)
- Métodos audiovisuales

No obstante que este autor hace una distinción entre la capacitación y el adiestramiento, creemos que desde el punto de vista conceptual no debemos tomar en cuenta tal distinción, pues el autor confunde los objetivos de la capacitación con los del adiestramiento.

A pesar de que la ley laboral utiliza como sinónimos los términos de "capacitación" y "adiestramiento", otro autor que ha considerado conveniente exponer la diferencia que existe entre dichos términos es Jorge Hernández Satenga, quien indica que

Por capacitar entendemos el proporcionar al trabajador tanto en la teoría como en la práctica, elementos para que en vía de promoción pueda desempeñar una vacante superior al puesto que desempeña.<sup>39</sup>

Por su parte, Adolfo Tena Morelos<sup>40</sup> nos dice que debe definirse la capacitación como la impartición de conocimientos buscan la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que naturalmente se desarrolla el adiestramiento como la misma impartición de conocimientos, para hacer al trabajador más apto en el desempeño de su labor que normalmente le corresponde.

Al hacer la distinción entre capacitación y adiestramiento, diversos autores coinciden en que la primera se refiere a la preparación del trabajador para un nuevo puesto o para una labor distinta a la que normalmente desarrolla, con el propósito de prepararlo para desempeñarlo adecuadamente. En cambio, el adiestramiento es considerado como la impartición de conocimientos tendientes a mejorar el desempeño de las labores en el puesto que ocupa, desarrollando y perfeccionando las habilidades y destrezas del trabajador.

A lo anterior, cabe mencionar que el artículo 153-A de la ley laboral se concreta a establecer que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, desprendiéndose de dicho contenido que entiende los términos capacitación y adiestramiento como sinónimos, pues no hace ninguna distinción entre ellos.

Igualmente, el artículo 153-F señala como objetivo unitario de la capacitación y el adiestramiento el actualizar y perfeccionar los conocimientos y

<sup>39</sup> "Capacitación y adiestramiento", *Jurídica*, México, núm. 15, 1983, p. 173.

<sup>40</sup> *Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*, México, Fondo editorial COPARMEX, 1979, p. 18.

habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella; siendo que este artículo no hace tampoco distinción alguna entre los objetivos que persigue por una parte la capacitación y por otra el adiestramiento. Por lo que creemos que para efectos de la materia es inconveniente realizar cualquier distinción entre dichos términos aunque sepamos que su significado semántico sea distinto.

Después de una reflexión sobre los diversos conceptos que se tienen acerca de la capacitación y el adiestramiento, es necesario elaborar uno que englobe las características esenciales del mismo.

En esa virtud nuestra idea sobre la materia sería la siguiente: la capacitación o adiestramiento es un derecho que se concede a los trabajadores, independientemente de la naturaleza de su trabajo y del lugar donde lo desempeñen, que tiene por objeto proporcionarle los suficientes conocimientos teóricos y prácticos tendientes a desarrollar y perfeccionar sus habilidades, destrezas y aptitudes, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo, que le permita acceder a mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad laboral.

Si analizamos detalladamente la definición anterior, será posible justificar nuestro punto de vista.

"La capacitación o adiestramiento es un derecho que se concede a los trabajadores[...]"

De esto se desprende que todos los trabajadores, por el simple hecho de encontrarse bajo la prestación subordinada de servicios, tienen el derecho a que el patrón les proporcione capacitación o adiestramiento para y en el trabajo. Es de tomarse en cuenta que por una parte la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional impone como obligación al patrón el proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento; y por la otra, el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo concede a todos los trabajadores el derecho a que su patrón les proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, de ahí que la capacitación y el adiestramiento resulte una obligación patronal y un derecho de los trabajadores.

"[...] independientemente de la naturaleza de su trabajo y del lugar donde lo desempeñe [...]"

De acuerdo con lo anterior, la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento por parte de los patrones a sus trabajadores, se circunscribe a todos los trabajadores, independientemente de la naturaleza de su trabajo y del



lugar donde laboren; es decir, los beneficios sin importar que labor desempeñen ni tampoco si lo hacen para una empresa o no.

"[...] que tiene por objeto proporcionarle los suficientes conocimientos teóricos y prácticos tendientes a desarrollar y perfeccionar sus habilidades, destrezas y aptitudes con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo [...]".

Una adecuada capacitación y adiestramiento deben englobar tanto los conocimientos teóricos y prácticos, pues sólo así se estará en aptitud de preparar al trabajador más eficientemente, ya que los primeros constituyen la base sobre la cual el trabajador comprenderá mejor los procesos tecnológicos que le permitan participar en forma más efectiva en el plano laboral, y los segundos representan el habilitar al trabajador en el manejo de las técnicas elementales para el desempeño de una labor. Por otra parte, la idea de la capacitación como instrumento clave en la formación y orientación del trabajador tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria, y en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender, individualmente o colectivamente, cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social e, influir sobre ellas.

"[...] que le permita acceder a mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad laboral [...]".

Dentro de los alcances de la capacitación y como una de sus finalidades está el permitir al trabajador mayores oportunidades de empleo y una mejor calidad de vida, así como incrementar la productividad nacional tan necesaria hoy en día.

Finalmente, consideramos que la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores constituye un gran desafío en nuestro país, ya que ante la apertura comercial y el mayor desarrollo industrial, será necesario que se cuente con mayor mano de obra calificada, por lo que deberá implementarse una política de capacitación acorde a las circunstancias actuales que responda a los requerimientos de la planta productiva mexicana.

## B. Objetivos de la capacitación y el adiestramiento

De acuerdo con el artículo 153-f de la Ley Federal del Trabajo<sup>41</sup>, los objetivos que persigue la capacitación y el adiestramiento deberán tener como fin:

---

<sup>41</sup>Comentada y con jurisprudencia de Juan B. Climent Beltran, 7ª ed., México, Esfinge, 1993, p. 191.

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad, y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Para tratar de comprender mejor cada uno de estos objetivos analizaremos cada una de las fracciones del artículo 153-f.

Fracción I. Es de sumo interés el hecho de que el trabajador tenga más y mejores conocimientos y habilidades en el manejo de las diversas herramientas y maquinaria, ya que hoy en día en que se habla tanto de la reconversión industrial, salta a la vista que se hace indispensable el que los trabajadores tengan un mayor conocimiento e información para lograr un mejor desempeño laboral, y si a esto se añade la rápida evolución de las tecnologías en las que la industria tradicional está cediendo el paso rápidamente a los robots, a los equipos automáticos, las máquinas de control numérico y el control remoto de la producción, resulta indispensable el objetivo al que hacemos mención, pues deberá estar dirigido precisamente a preparar al trabajador para el manejo de esas nuevas tecnologías, pues de lo contrario podrían llegar a ser tecnológicamente analfabetos.

El surgimiento de nuevas tecnologías tiene como aspecto positivo la aparición de nuevas y más elevadas calificaciones, y, como aspecto negativo, cierta tendencia a la descalificación de numerosos puestos de trabajo. Se piensa incluso que nos dirigimos hacia una fuerza de trabajo polarizada, es decir, de una parte, una elite altamente calificada y, en el polo opuesto un grupo más numeroso de trabajadores que serían como ya mencionamos tecnológicamente atrasados. De ahí la importancia de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como de que se le proporcione la suficiente información sobre la aplicación de la nueva tecnología.

Fracción II. La capacitación y el adiestramiento traen consigo beneficios tanto para la empresa o patrón como para el propio trabajador. El beneficio de este último sería nulo si en el momento de los ascensos escalafonarios no se le tomara en cuenta por su preparación y destreza en el desarrollo del trabajo.

Actualmente, cuando en las empresas se crece a un ritmo acelerado es obvio que la inveterada práctica de ascenso por medio de escalafón ciego tiende

a desaparecer con suma rapidez, por lo que se vuelve de vital importancia el hecho de que el obrero tenga acceso a una mejor instrucción para poder ascender a mejores niveles o simplemente llegar a un perfeccionamiento mayor en el desarrollo de su empleo.

Esta fracción tiene estrecha relación con lo que dispone el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo que regula los ascensos:

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurre 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.

El mismo artículo 159 impone a manera de sanción al patrón que no haya cumplido a la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, que "la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y en igualdad de circunstancias, al que tenga a su cargo a una familia". Es decir, se aplica el escalafón ciego, que toma más en cuenta a la antigüedad del trabajador que a su capacidad.

Al respecto, Néstor de Buen<sup>42</sup> indica que

En última instancia, habría tenido mayores atractivos el sistema si los trabajadores pudieran encontrar en la capacitación y el adiestramiento un factor de preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Sin embargo, no es así, ya que el trabajador más antiguo no requiere ser más capaz, sino solamente capaz, para lograr esos puestos. Por ello resulta absurdo que en un mundo en el que los jóvenes son una aplastante mayoría, la ley beneficie a quienes ya no lo son, por el sólo hecho de su antigüedad. Con ello detiene el progreso de los trabajadores nuevos; obstaculiza la productividad y, en última instancia le hace una pésima jugada a nuestro desarrollo económico.

Coincidimos con Néstor De Buen, pues mientras no se tome en cuenta la capacidad del trabajador para poder ascender a mejores puestos no se estimulará a los jóvenes trabajadores a tomar más en cuenta la necesidad de capacitarse.

José Dávalos<sup>43</sup> estima que

---

<sup>42</sup> *Op. cit.*, p. 291.

<sup>43</sup> "Objetivos de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores" *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, México, año XII, nueva serie, núm. 39, septiembre-diciembre de 1980, p. 680.

La antigüedad en el empleo, por sí sola, goza de importantes beneficios en la legislación laboral, y sería inequitativo que se tomara en consideración como único mérito, para ocupar un puesto vacante superior y con mayor remuneración. De ahí que ahora la aptitud de un trabajador tenga que ver, de modo destacado, en los ascensos de los trabajadores.

Para Baltazar Cavazos, "el objeto de la capacitación es sustituir el escalafón ciego por el escalafón por capacidad".<sup>44</sup>

Fracción III. Este objetivo es de suma importancia, ya que ante la situación económica actual, es lógico suponer que también es un beneficio directo para el trabajador en el que se le instruya sobre la manera de prevenir riesgos de trabajo, ya que el sufrir un accidente de trabajo, independientemente del costo y problemas que pueda causar a la empresa o patrón, perjudica directamente a quien lo sufre, en este caso al trabajador, de ahí que se vuelve indispensable el que se le capacite en la prevención de accidentes de trabajo y cómo desempeñar correctamente su trabajo, así como el manejo y uso adecuado de herramientas y maquinaria de las que tenga que valerse para el desempeño del mismo.

Fracción IV. Para algunos autores, entre ellos José Dávalos<sup>45</sup> y Néstor de Buen,<sup>46</sup> el objetivo fundamental de todo el sistema de capacitación es el de incrementar la productividad, pues coinciden en que México requiere, exige alcanzar mejores niveles de productividad, tanto para lograr la creación de mayor número de satisfactores para nuestras crecientes necesidades demográficas, como para competir en mercados internacionales mucho más exigentes en la calidad de los productos

Actualmente en México el aparato productivo está caracterizado por bajos niveles de productividad, como consecuencia no sólo de la deficiente capacitación y adiestramiento de la mano de obra, sino además, del uso de tecnologías inadecuadas.

Desde hace más de dos décadas ha venido cobrando intensidad un movimiento internacional sustentado en la incorporación del concepto de calidad a las actividades productivas, de ahí que la búsqueda de una mayor productividad es un propósito que subyace en todas las empresas mexicanas.

En este contexto, un elemento común que destaca por su importancia, crucial en una mayor productividad, ya sea en el ámbito de la empresa al nivel más agregado del entorno económico general, es sin duda el trabajo humano.

---

<sup>44</sup> CAVAZOS, Baltazar, *Las 500 preguntas más usuales sobre temas laborales*, 2ª ed., México, Trillas, 1988, p. 115.

<sup>45</sup> "Objetivos de la ...", *op. cit.*, p. 682.

<sup>46</sup> *Op. cit.*, p. 299.

Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, se debe asignar particular relevancia a la capacitación y el adiestramiento, ya que adquiere mayor sentido en un época como la actual, en la que el cambio tecnológico acelerado exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de llenar quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino de un vasto proceso de readaptación de la mano de obra en activo.

Fracción V. El último de los objetivos que enumera el artículo 153-f de la ley laboral es el de mejorar las aptitudes del trabajador, objetivo que resulta fundamental por la relevancia que representa, ya que constituye un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

En suma, los objetivos de la capacitación y el adiestramiento deberán preparar al trabajador para que pueda tener acceso a un empleo; así mismo, deberán protegerlo contra el desempleo, el subempleo y los riesgos de trabajo, al igual que desarrollar y perfeccionar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para lograr una formación integral que responda a las exigencias tanto de un puesto de trabajo como a las necesidades de la empresa, a fin de que se logre conjuntamente el incremento de la productividad para impulsar el mejoramiento social.

### C. Significado e importancia de la capacitación y el adiestramiento

Cada día son más importantes los sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, ya que sin trabajadores suficientemente capacitados la producción industrial no podrá alcanzar los niveles de calidad que requiere la competencia en los mercados internacionales.

La capacitación y el adiestramiento forman parte de nuestra Declaración de Derechos Sociales; por tanto, es una norma básica de nuestra vida jurídica, ya que constituye un derecho de y para la clase trabajadora.

La trascendencia de la capacitación y el adiestramiento reside en que los trabajadores tienen garantizado este derecho en la Constitución, siendo este un principio del derecho del trabajo.

La naturaleza jurídica de la capacitación y el adiestramiento corresponde a un derecho social de clase, de la obrera, de orden público, que representa una fórmula eficaz para preparar a los trabajadores ante las innovaciones tecnológicas que se generan día a día .

La importancia de la capacitación y el adiestramiento hoy en día retoma un singular sentido por los beneficios que trae consigo; siendo entre otros, el desarrollo profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo; prevenir los accidentes y riesgos de trabajo a los que están expuestos los trabajadores; promover mejores niveles de bienestar y a la vez mejores condiciones de vida para los trabajadores, incrementar la productividad de las empresas y alcanzar la calidad total en la elaboración de productos y prestación de servicios, y en general mejorar las aptitudes de los trabajadores a fin de que se desarrollen en su campo laboral y en su forma de vida de una manera íntegra.

A efecto de precisar las características del personal ocupado y los requerimientos de capacitación en los establecimientos manufactureros en México, entre los meses de agosto y noviembre de 1988 el INEGI y la STPS<sup>47</sup> realizaron una encuesta nacional, de la cual se desprende que en términos generales se aprecia una preparación de 33% de trabajadores calificados y de 25% semicalificados, representando lo anterior una proporción de trabajadores muy alta que no está preparada ni calificada para el desempeño de sus actividades. Tomando como referencia tal encuesta, se podría decir que en su mayoría los trabajadores mexicanos requieren de un mayor nivel de calificación para el desempeño de su trabajo. Por lo que es de observarse que es imprescindible el hecho de consolidar íntegramente un sistema de capacitación que responda a los requerimientos de la planta laboral en nuestro país a fin de lograr un crecimiento adecuado.

El lograr niveles de capacitación más elevados implica que las empresas fortalezcan dentro de su estructura organizacional, el área de recursos humanos, así como también impulsar la capacitación de su personal, otorgándole a esta última una primordial importancia por los beneficios que trae consigo .

De la encuesta de referencia se desprende que las empresas manufactureras del país manifiestan estar requiriendo en mayor medida trabajadores calificados. De ahí que los trabajadores con menores niveles de instrucción (sin educación formal, primaria completa e incompleta) y calificación (trabajadores no calificados y semicalificados) se ven imposibilitados de poder ingresar en este tipo de empresas.

---

<sup>47</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA Y SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Características del personal ocupado y requerimientos de capacitación en establecimientos manufactureros*, México, 1991.

Ligado a lo anterior se deduce que la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores representa una necesidad impostergable a fin de que éstos se incorporen al proceso productivo de nuestro país.

Con lo expresado anteriormente se muestra fehacientemente la urgente necesidad de que los trabajadores sean capacitados y adiestrados, ya sea por el gobierno federal o por los gobiernos locales, así como por los propios patrones, pero sobre todo que los trabajadores aprovechen realmente las oportunidades que se les brindan para superarse.

La capacitación y el adiestramiento son mucho más valiosos de lo que puede representar su costo y confirman uno de los factores más importantes por la ventaja de tener mano de obra calificada y empresas más productivas.

### III. EL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

#### A. Creación del Sistema Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento

Con motivo de las reformas en 1983 a la Ley Federal del Trabajo, se creó el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. A partir de su reglamentación se inició lo que es conocido como el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, fundamentado en una garantía constitucional.

El 30 de diciembre de 1983 se publicaron en el *Diario Oficial de la Federación* nuevas reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación. Mediante esta reforma el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento dejó de estar a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, centralizando dichas funciones en favor de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que este sea el órgano regulador de la capacitación y el adiestramiento.

Así desaparece la UCECA como organismo desconcentrado de la STPS y surge la Dirección General de Capacitación y Productividad, que integra las funciones del Instituto Nacional de Productividad, de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Dirección de Productividad y Asuntos Económicos.

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento fue creado por el gobierno federal con el propósito de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra con que se cuenta en los distintos centros de trabajo de la planta productiva de bienes y servicios.

Se estableció dicho sistema como un conjunto de reglas entrelazadas y de órganos interactuantes, con objeto de contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón, para así contar con trabajadores más aptos para el desempeño de sus actividades, elevando así su nivel de vida, así como la productividad de la empresa.



Al crearse el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, el Ejecutivo Federal describió sus cualidades básicas, al establecer que dicho sistema se ha pensado que debe quedar abierto a las influencias del medio, ser eminentemente participativo y estar dotado de flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse por sí y oportunamente a los cambios sociales, sin necesidad de variar su estructura.

De lo antes dicho se observa que las características esenciales del sistema son:

- Ser participativo. Ya que permite que las acciones de capacitación y adiestramiento se lleven a cabo de común acuerdo entre patrones, sindicatos o trabajadores.

- Ser flexible. La capacitación y el adiestramiento será con base en las necesidades de los trabajadores, así como de las propias empresas, pudiendo ser impartida por agentes externos o mediante la adhesión a programas generales.

Por otra parte, se contempla que los elementos integrantes del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento sean el sector público como coordinador, promotor y vigilante del proceso; los patrones, como obligados de su instrumentación; los trabajadores, como receptores de las acciones, y los instructores como facilitadores del proceso.

Por lo que respecta a la estructura del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, cabe mencionar que la conforman cinco niveles jerárquicos, que son los siguientes:

1. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
3. Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.
4. El Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
5. La Dirección General de Capacitación y Productividad.

#### B. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

Este tipo de comisiones se deben constituir en cada centro de trabajo del país. Sus funciones están especificadas en el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, el cual señala que estas vigilarán la implementación y operación del sistema y los procedimientos que implanten para mejorar la capacitación y el

adiestramiento de los trabajadores, así como sugerir medidas tendientes a perfeccionarlos.

Las comisiones mixtas están integradas en forma bipartita y paritaria; es decir, conformada por el patrón y por trabajadores, con el número de representantes de cada sector.

Se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.

2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión represente de 21 a 100 trabajadores.

3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón cuando la Comisión represente a más de 100 trabajadores.

El número de integrantes a qué se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda integrar una sola comisión mixta, la cual podrá contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano que ocupa.

Se recomienda que los representantes que integran las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento reúnan las siguientes características:

- Por los trabajadores:

- a) Ser trabajadores de la empresa
- b) Ser mayor de edad
- c) Ser reconocido por su buena conducta
- d) Saber leer y escribir
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista sindicato, será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A la falta de sindicato; ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

- Por el patrón

- a) Ser mayor de edad

- b) Saber leer y escribir
- c) Ser reconocido por su buena conducta
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

Cabe señalar que en una empresa se podrá constituir más de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

Una vez constituida la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, los representantes de los trabajadores y del patrón deberán elaborar las bases generales de su funcionamiento, que podrán contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Funciones específicas que la propia Ley Federal del Trabajo establece para este tipo de comisiones
- b) Funciones concretas que deberá realizar
- c) Organización interna de la comisión
- d) Duración del cargo de los representantes
- e) Periodicidad y condiciones de las reuniones
- f) Normas de operación para los acuerdos de la comisión
- g) Normas de operación para el registro y control de sus actividades
- h) En su caso, normas de operación a que se sujetarán las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes.

Las empresas informarán de la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento a las autoridades del trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

En el caso de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

Igualmente, en caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren agremiados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos, indicar denominación del sindicato, número de registro y dirección.

Por otra, las funciones de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento las señala el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, siendo las siguientes:

- Vigilar la implementación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarla.

Ésta es la principal función que la Ley les asigna a las comisiones mixtas, ya que no solamente son un órgano de vigilancia, sino de perfeccionamiento en la implementación de la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas.

- Autenticar las constancias de habilidades laborales que la entidad instructora de cada empresa le expida a los trabajadores conforme al artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo.

- Practicar a los trabajadores los exámenes necesarios, en caso de que dentro de la empresa existan varias especialidades o niveles, en relación con el puesto al que la constancia se refiere para determinar cuál de ellos es más apto, según el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo. Para concluir con las observaciones en relación con las comisiones mixtas, diremos que las autoridades laborales, de conformidad con el artículo 153-J de la ley laboral, cuidará de que estas se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

### C. Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento

Este tipo de comités son los órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que han sido establecidos por rama de actividad económica de jurisdicción federal. Están integrados por igual número de representantes tanto de las cámaras como de los sindicatos que participan de la rama.

Las funciones de estos comités nacionales se encuentran especificadas en el artículo 153-k de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se les faculta para participar en la determinación de los requerimientos de capacitación de las ramas de actividad económica respectivas.

Entre las facultades de estos comités se enumeran las siguientes:

- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

#### D. Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento

Respecto a los consejos consultivos estatales, el artículo 593-B dispone que cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539 -es decir, para las actividades en materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores y en materia de registro de constancia de habilidades laborales-, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por estos consejos estatales.

Los consejos consultivos estatales estarán formados por el gobernador de la entidad federativa correspondiente, quien los presidirá; respectivos representantes de la Secretaría y del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como secretario del Consejo.

Las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y patrones en los consejos consultivos mencionados serán expedidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el gobernador de la entidad federativa que corresponda; igualmente, deberán formular las invitaciones que se requieran.

Los consejos consultivos funcionarán con base en el reglamento interno que al efecto expida cada uno de ellos.

El objetivo central de estos consejos consultivos es el de estrechar la vinculación entre los diversos organismos y entidades gubernamentales, privadas y de trabajadores, pretendiendo lograr así una participación solidaria entre estos sectores en el ámbito que a cada uno le corresponda en la materia.

Impulsar y desarrollar la capacitación y el adiestramiento como una acción encaminada a mejorar e incrementar el nivel técnico operativo de los trabajadores, lo cual es sinónimo de productividad, logrando así un beneficio para la comunidad.

Así mismo, el consejo consultivo estatal debe significar una instancia de discusión, análisis y proposición sobre la problemática y los requerimientos para apoyar el desarrollo de la planta productiva local, en las áreas de capacitación, productividad y calidad.

Los objetivos particulares de los consejos consultivos estatales deberán estar enfocados a:

- Proponer a las autoridades laborales la ejecución de proyectos orientados al mejoramiento de los niveles de calificación de los trabajadores, así como de la productividad y la calidad de las empresas

- Propiciar la aplicación de los programas nacionales en las materias de su competencia, de acuerdo con las condiciones y características de cada entidad federativa.

- Promover la participación de los diversos sectores sociales de cada entidad federativa en las iniciativas que impulse el Ejecutivo local respecto a la preparación de los trabajadores para mejorar las condiciones de cultura y bienestar.

- Elaborar el directorio de empresas de jurisdicción local existentes en cada entidad federativa.

- Promover en las diversas ramas de la industria, comercio y servicios la integración, registro y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; el registro de los planes y programas de capacitación y la elaboración de las constancias de habilidades laborales.

- Investigar y formular propuestas sobre las principales necesidades y requerimientos de formación profesional en la planta productiva local.

## E. El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

De acuerdo con el artículo 539-A de la Ley Federal del Trabajo, corresponde al Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, asesorar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas de las diferentes ramas de actividad económica de jurisdicción federal.

Para tal efecto dicho Consejo está integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Este consejo está presidido por el secretario del Trabajo, y participan en él la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Energía y los organismos cúpula de empleadores y trabajadores.

Para su funcionamiento el consejo de referencia se integra por comisiones de estudio, entre las cuales se encuentra primeramente la que se refiere al estudio de normas y criterios técnicos para la capacitación; la segunda, a estudios jurídicos encaminados a proponer iniciativas de modificaciones a la Ley en materia de capacitación; la tercera, se enfoca a los estudios que permiten la integración de comités nacionales la capacitación; la cuarta, se refiere al Catálogo Nacional de Ocupaciones, y la última, en que estudia la operación del Sistema de Servicios Estatales de Empleo.

Estas comisiones estudian los asuntos de su competencia y los someten a la consideración del consejo para la toma de decisiones.

## F. La Dirección General de Capacitación y Productividad

Al publicarse el nuevo reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social -decreto del 3 de marzo de 1983 y publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 4 de marzo- el artículo 16 dio nacimiento a un nuevo organismo, la Dirección General de Capacitación y Productividad, a la que se le encargaron las funciones de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En el reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 13 de diciembre de 1990 se establece en el artículo tercero que la Dirección General de Capacitación y Productividad es una unidad administrativa de la STPS.

En el artículo 15 del propio reglamento se enumeran las funciones de esta Dirección, a saber :

I. Coordinar conjuntamente con la Dirección General de Empleo, el sistema nacional del empleo, capacitación y adiestramiento;

II. Organizar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

III. Proponer la coordinación con las dependencias y entidades de los sectores para la ejecución y evaluación de los programas de trabajo derivados del Plan Nacional de Desarrollo en las materias de capacitación y productividad;

IV. Promover y divulgar el conocimiento, desarrollo y aplicación de métodos y sistemas de organización, operación y administración de capacitación y productividad.

V. Promover la vinculación entre los procesos de capacitación para y en el trabajo con los requerimientos del aparato productivo.

VI. Realizar las investigaciones y análisis que sean necesarios en materia de capacitación para orientarla conforme a las prioridades existentes

VII. Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

VIII. Establecer los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento en relación con cada rama industrial o actividad; para ello escuchará la opinión de los consejos consultivos y comités nacionales correspondientes;

IX. Aprobar, modificar o redactar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que presenten los patrones, y llevar los registros que correspondan.

X. Promover, autorizar y dar la asistencia técnica necesaria para el establecimiento de sistemas generales de capacitación y adiestramiento por una rama de actividad económica que permita capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional establecido por la Ley;



XI. Promover planes y programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, así como la expedición de certificados conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor, con en base la coordinación aprobada por la Secretaría de Educación Pública;

XII. Llevar registros actualizados de las constancias relativas a la capacitación y el adiestramiento recibidos por los trabajadores en cada una de las ramas de la actividad económica;

XIII. Practicar los exámenes de suficiencia a los trabajadores de conformidad con las disposiciones legales aplicables;

XIV. Autorizar y registrar, en términos de las disposiciones legales aplicables, a las instituciones o personas físicas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

XV. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III bis del título IV de la Ley Federal del Trabajo, y comunicar el dictamen a la autoridad encargada de imponer la sanción.

XVI. Organizar e impartir cursos de formación especializada en materias de capacitación y productividad;

XVII. Estudiar y expedir convocatorias, en su caso, para integrar comités nacionales de capacitación y adiestramiento en las ramas de la actividad económica nacional que juzgue conveniente, así como fijar las bases relativas a la integración, organización y funcionamiento de dichos comités;

XVIII. Promover el establecimiento y la operación de consejos consultivos de capacitación y adiestramiento en los niveles nacional y por entidad federativa para apoyar la ejecución de programas de trabajo en su ámbito geográfico de competencia;

XIX. Realizar programas de investigación de la productividad vinculados a los objetos nacionales de desarrollo económico y social, así como estudiar los elementos principales que inciden en su evolución en los sectores, y

XX. Diseñar y proponer lineamientos para incrementar la productividad, así como promover la ejecución de programas específicos en la materia.

## IV. LAS POLÍTICAS ESTATALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

### A. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988<sup>48</sup>

A partir de 1983, dentro del contexto del Sistema Nacional de Planeación Democrática, fundamentada en la Ley de Planeación; se establece el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, publicado el 31 de mayo de ese año, teniendo entre sus objetivos conservar y fortalecer las instituciones democráticas, superar la crisis, recuperar el proceso de crecimiento y modificar cualitativamente las estructuras económicas y políticas y sociales del país. Con objeto de llevar a la práctica los propósitos estratégicos sectoriales, los cuales se constituyen en los instrumentos de programación de los objetivos, estrategias y prioridades del propio plan, se presentan 18 programas nacionales, y uno de éstos, que se encuadra dentro del marco jurídico de la política económica y social, es el Programa Nacional de Capacitación y Productividad. En particular, este programa tiene una perspectiva intersectorial. Esto es, tanto la capacitación como la productividad inciden en toda la actividad económica.

Este carácter intersectorial constituye la base para la definición de la política de capacitación y productividad a que se refiere el Plan Nacional de Desarrollo, en el que se concibe a la capacitación y el adiestramiento como un auténtico mecanismo de desarrollo, que favorezca la participación creciente de la población trabajadora en la conformación y consolidación del proyecto social. Esto implica que la capacitación y la productividad se encuentran asistidas de un alto contenido social. Su verdadera razón es la búsqueda de mejores niveles de vida para los trabajadores.

El programa de capacitación y productividad que comentamos se formula en ocho capítulos y dos anexos.

El capítulo primero, llamado "Diagnóstico", ésta compuesto de tres partes básicas, en las cuales se analiza especialmente a partir de 1970, la evolución que han tenido la capacitación y la productividad; la parte primera del diagnóstico se refiere al marco institucional en el cual se desenvuelve la capacitación y la

<sup>48</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, agosto de 1984.

productividad. Aquí se analizan las experiencias de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo, donde la visión de la problemática y los mecanismos de solución se encuentran definidos; en cambio, en la capacitación para el trabajo, el marco institucional no es coherente. El diagnóstico del Programa de Capacitación y Productividad de 1984-1988 inicia señalando que la heterogeneidad que caracteriza al aparato productivo se manifiesta, particularmente, en una gran disparidad en los niveles de productividad, entre las ramas productivas y entre las unidades productoras de todos los sectores y regiones.

Menciona que el aparato productivo está caracterizado por bajos niveles de productividad, como consecuencia no sólo de la deficiente capacitación y adiestramiento de la mano de obra, sino además, del uso de tecnologías inadecuadas tanto social como regionalmente.

El capítulo de diagnóstico que comentamos presenta los precedentes y aspectos institucionales de la capacitación y del adiestramiento.

Respecto a la productividad señala que en 1953, el gobierno de la República promovió de manera conjunta con el sector obrero y empresarial, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad, institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

Después de doce años de haberse fundado el Centro Industrial de Productividad, en 1965 surgió el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), el cual retoma y amplía los objetivos y funciones de su antecesor, mediante el desarrollo de dos programas básicos: uno dirigido al mejoramiento de la productividad, y otro constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra de la Industria (ARMO).

Luego, en 1982, el gobierno federal decretó, en el *Diario Oficial de la Federación* del 24 de septiembre, la creación del Instituto Nacional de Productividad (INAPRO); sin embargo, este nuevo Instituto no cumplió con creces su cometido debido a los tiempos difíciles que le tocó encarar por efecto de la crisis económica de ese tiempo.

Por ello, en marzo de 1983 se decretó la disolución del Instituto Nacional de Productividad.

Sin embargo, paralelamente a los esfuerzos mencionados, se iniciaron otros que apuntaban a elevar la productividad mediante acciones coordinadas y concertadas de los sectores. Así, el 17 de abril de 1980 se formalizó la Comisión Nacional de Productividad, cuyos objetivos planteaban: formular análisis y medidas de productividad sectorial, regional y nacional; desarrollar estrategias

que propicien el incremento de la productividad a todos los niveles, a través de la adopción de políticas y medidas adecuadas para ello.

Esta Comisión Nacional de Productividad conformó siete subcomisiones destinadas a examinar la productividad en otros tantos sectores.

Asimismo, el 3 de mayo de 1978 se creó la Comisión Consultiva del Empleo; más tarde, el 12 de enero de 1981 se estableció la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad, integrada por representantes de catorce secretarías de Estado.

Por otra parte, se creó en cada uno de los estados una Subcomisión de Productividad, con el fin de conocer la problemática que en materia de productividad caracteriza a las entidades federativas del país: Sus objetivos se orientan a contribuir a que cada entidad federativa adopte medidas tendientes a incrementar la productividad, de acuerdo con su realidad económica y social, así como elaborar estudios sobre temas específicos acerca de la productividad,

El trabajo de estas comisiones fue coordinado por la Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos, que fue disuelta al entrar en vigor el Reglamento Interior de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicado en marzo de 1993.

Así, esta Dirección General y las actividades y funciones del Instituto Nacional de Productividad se trasladaron a la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Respecto a la capacitación y el adiestramiento el programa en concreto, hace una breve reseña sobre sus antecedentes legislativos, entendiendo por capacitación el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo; y por adiestramiento el proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotrices a través de conocimientos teórico-prácticos elementales, que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Así, la capacitación y el adiestramiento adquieren dos modalidades: capacitación y adiestramiento en el trabajo y capacitación y adiestramiento para el trabajo.

La capacitación y el adiestramiento en el trabajo se refiere a la habilitación o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo. En otras palabras, la capacitación y adiestramiento en el trabajo hacen referencia a la

obligación patronal de otorgarlo y al derecho de los trabajadores a recibirlo, para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los mismos.

La capacitación y el adiestramiento para el trabajo están definidos como la habilitación de una persona que no tiene una relación formal de trabajo mediante el desarrollo de sus capacidades para el ejercicio de un puesto de trabajo al que eventualmente puede tener acceso.

En este capítulo de diagnóstico se hace un breve análisis de la capacitación y el adiestramiento en el sector industrial, así como a la productividad en este mismo sector, señalándose los logros y avances en el primer renglón y los obstáculos y decrementos en la productividad durante el período de 1970-1981, debido a que se degradó en razón de dos fenómenos los procesos de producción cada vez reclaman equipos más sofisticados y con mayor cantidad y el proceso de industrialización está caracterizado por una expansión del capital.

En suma, se hace referencia a la capacitación y adiestramiento y a la productividad en los sectores de comercio y servicio y en el sector público durante el período de 1970-1981, encontrándose en el primero bajos niveles tanto de capacitación como de productividad como consecuencia no sólo de la deficiente capacitación de la mano de obra, sino además del uso de tecnologías inadecuadas.

En el sector público se menciona que existen una serie de factores que han impedido obtener mejores niveles de productividad. Entre los más significativos se enumeran: una falta de eficiencia en la estructura, procedimientos y coordinación de las dependencias públicas; a la deficiente capacitación y adiestramiento de la mano de obra, a la subutilización de recursos o por la calidad insuficiente de ellos y a las formas inapropiadas que inciden en su dinamismo; la no operativización generalizada de un catálogo de puestos que permitan definir necesidades actuales de capacitación y promoción; falta de estímulos y compensaciones al personal; sistemas de organización deficiente; uso de equipo inadecuado; carencia de tecnología apropiadas y relaciones de trabajo conflictivas.

En este contexto, el nivel de ocupación y de capacitación como determinantes de la productividad, son considerados por el gobierno de la República como puntos fundamentales de la política económica.

A partir de este planteamiento se derivan, relacionados entre sí, cuatro objetivos que el Plan Nacional de Desarrollo se propone alcanzar de 1983 a 1988, los cuales son señalados en el capítulo segundo del programa en comento. A saber:

- Conservar y fortalecer las instituciones democráticas.

- Vencer la crisis.
- Recuperar la capacidad de crecimiento.
- Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.

A partir de los lineamientos de la política nacional de capacitación y productividad y buscando la congruencia con los principios postulados en el Plan Nacional de Desarrollo, en seguida se presentan los siguientes objetivos generales del Programa Nacional de Capacitación y Productividad:

1. Orientar los cambios de la productividad en forma selectiva, considerando las características que la determinan y la dirección de la transformación estructural que se ha planteado en la estrategia de desarrollo.

2. Reducir los diferenciales de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regionales del país, para así disminuir los diferenciales de ingresos laborales entre los mismos.

3. Resolver los desequilibrios de la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación y adiestramiento a todos los niveles requeridos. Con el propósito de ampliar el acceso de la población a los empleos productivos se pondrá especial cuidado en aquellos sectores intensivos en mano de obra.

4. Disminuir los efectos negativos que puedan generarse entre mejores niveles de producción y empleo.

Garantizar que los mayores niveles de productividad generados se distribuyan equitativamente entre los factores de la producción y entre las regiones, propiciando una mejor vinculación de aquellos con el salario.

Como objetivos específicos de este programa se enumeran los siguientes:

- Promover el incremento de la productividad de los sectores industriales, comerciales y de servicios en todos sus niveles.
- Propiciar el incremento de la productividad en las empresas públicas y del sector social.
- Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías.
- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.

- Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.

- Propiciar mejores niveles de productividad en la administración pública, mediante la modernización de las estructuras administrativas y el uso eficiente y oportuno de los recursos del gobierno federal.

- Establecer el servicio civil de carrera

- Atender el desarrollo integral de los trabajadores del sector público.

- Lograr un equilibrio oportuno entre la oferta y la demanda de mano de obra calificada en la administración pública.

Asimismo, se plantean las estrategias generales que corresponden a los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Capacitación y Productividad, y son las siguientes:

- Fomentar y apoyar el incremento de la productividad, armonizando las políticas sectoriales, la asistencia técnica a las empresas públicas, privadas y sociales y la concertación de acciones entre los factores de la producción.

- Consolidar la práctica de la capacitación y adiestramiento en el trabajo, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal en la materia.

- Intensificar la capacitación para el trabajo, mediante la coordinación de la infraestructura capacitadora de que disponen el gobierno federal y los sectores privado y social.

- Vincular la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica a los requerimientos de la planta productiva, de tal forma que se limiten los efectos negativos entre mejores niveles de productividad y empleo.

- Promover la mayor vinculación posible entre niveles de productividad y salario.

- Apoyar el proceso de desconcentración de la actividad económica y de los servicios sociales, a través de la descentralización de las acciones, proyectos y programas de capacitación y productividad al interior del país.

La estrategia para la reordenación económica se basa en la conformación jurídica-administrativa de la capacitación y la productividad de la Administración pública federal, que consiste en la separación del propio programa en dos líneas de acción, que son:

El subprograma de capacitación y productividad de los sectores formal y social y el subprograma de capacitación social de capacitación y productividad del sector público.

El primero de estos dos subprogramas está orientado a los trabajadores y empresas con relación contractual determinada por el apartado "A" del artículo 123 constitucional, a las cooperativas, a los desempleados, a los subempleados, a los trabajadores por venta propia y a quienes integran el llamado sector informal urbano.

Las acciones que comprende el subprograma están encaminadas a fortalecer el marco jurídico-administrativo y a promover el cumplimiento de los ordenamientos vigentes, a través de fomentar y apoyar la capacitación y el adiestramiento en el y para el trabajo y la productividad de las empresas industriales comerciales y de servicios.

Asimismo, dentro de sus acciones están el fomentar y apoyar la capacitación y la productividad del sector social; fortalecer la capacitación y el adiestramiento e incrementar la productividad de la empresa pública del subsector paraestatal; investigar y planear la capacitación y la productividad; relacionar el desarrollo científico y tecnológico con los programas de capacitación y productividad y vincular la capacitación y la productividad a los esquemas de distribución del producto.

Por otra parte, el subprograma del sector público comprende a los trabajadores, dependencias y entidades de la administración pública, cuyas relaciones laborales se regulan en términos del apartado "B" del artículo 123 constitucional.

La meta más significativa del subprograma implica la capacitación de dos millones de empleados al servicio del Estado.

Es importante señalar que cada uno de los subprogramas tiene su propia instancia normativa. De tal forma, el subprograma de capacitación y productividad de los sectores formal y social está normado, vigilado y evaluado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mientras que el subprograma de capacitación y productividad del sector público, tiene su instrucción normativa en la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Dentro de las metas del subprograma de capacitación y productividad de los sectores formal y social, están: la promoción del registro de 168 mil comisiones mixtas y 130 mil planes y programas; la capacitación y el adiestramiento de 7 millones de trabajadores; el otorgamiento de 50 mil becas que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en coordinación con el



Departamento del Distrito Federal y los gobiernos estatales proporcionarán a los hijos de los trabajadores y a los desempleados.

Además de los objetivos y estrategias señaladas con anterioridad, el sector laboral se propone llevar a cabo una serie de proyectos prioritarios, cuyo objetivo es fortalecer las actividades normativas y de fomento de apoyo del gobierno federal en materia de capacitación y productividad.

Los proyectos prioritarios del sector laboral son:

- La elaboración del proyecto de modificación a la Ley Federal del Trabajo, en cuanto a la capacitación y el adiestramiento.
- Estudio subsectorial de capacitación y adiestramiento.
- Campaña nacional de promoción de la capacitación y la productividad.
- Servicio de apoyo técnico para la capacitación y el adiestramiento.
- Apoyo a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de capacitación gerencial mediante la realización de cursos.
- Programa de extensionismo industrial para el incremento de la productividad
- Programa de becas de capacitación para trabajadores.
- Asistencia técnica a las cooperativas, a efecto de mejorar la productividad en el sector cooperativo.

#### B. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994<sup>49</sup>

Este programa parte del enfoque integral que da a la productividad el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, reconociendo el papel relevante del avance tecnológico, la importancia de mayor racionalidad en el uso del capital y de los recursos naturales; asimismo, enfatiza el papel crucial de los recursos humanos en su interacción con el conjunto de elementos que determinan la productividad.

Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendida como un medio

---

<sup>49</sup> México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1990.

de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.

En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

La importancia de la capacitación adquiere sentido en una época como la actual, en la que el cambio tecnológico acelerado exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de llenar quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino de un vasto proceso de readaptación de la mano de obra en activo.

Como elemento adicional que destaca el programa, se parte de la previsión de que tanto la capacitación como la productividad son retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa, a la administración pública, al trabajador, o al empresario, ya que son tareas que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, y como tales, constituyen responsabilidad colectiva.

Hablar de la evolución de la productividad en la economía mexicana constituye un tema todavía insuficientemente explorado. Las investigaciones más recientes sobre la productividad en la industria coinciden en destacar la existencia de una brecha considerable tanto en los niveles como en las tasas de crecimiento de productividad entre nuestro país y las principales economías del mundo con las que México compite en los mercados internacionales.

Dentro de los factores que han limitado el crecimiento de la productividad se destacan la persistencia de la brecha de productividad frente al resto del mundo, el crecimiento extensivo de la producción, el uso ineficiente del capital y el modesto crecimiento que acusan los factores asociados al mejoramiento cualitativo de los recursos humanos, a la innovación, al cambio tecnológico, o a los mejores niveles de eficiencia administrativa.

Respecto a la capacitación, también se señalan las insuficiencias en el desarrollo de los recursos humanos, ya que el rezago en materia educativa sigue siendo alto, pues se calcula que actualmente hay 4.2 millones de analfabetas mayores de que años; aproximadamente 20.2 millones de adultos no han concluido la primaria, y cerca de 16 millones más no han terminado la secundaria.

De ahí las deficiencias en el sistema educativo se trasladan a la esfera de la producción, y significan para el trabajador, limitaciones severas para su colocación y desarrollo en el medio laboral. Por lo que la atención a la educación

general adquiere un carácter urgente, y la capacitación, un papel estratégico en la modernización del país.

La capacitación en México no ha desarrollado todo su potencial en la formación permanente de los recursos humanos, ya que se considera que sólo un 30% de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

Así, ante las deficiencias en la formación educativa general de la fuerza de trabajo, es común que la capacitación desempeñe una función supletoria, orientada a cubrir las deficiencias educativas de los sujetos capacitados.

La capacitación de los trabajadores se encuentra limitada por diversos factores, entre los que destacan el hecho de que un buen número de unidades productivas pequeñas y medianas tienen severos impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por el temor de invertir en recursos humanos por su alta movilidad entre empresas, como por no contar con la infraestructura necesaria para ello.

Otras de las limitaciones son la insuficiente motivación, participación y estímulo al trabajador; la carencia de programas de inducción; la ausencia de posibilidad de carrera en la empresa; las deficiencias en las condiciones de trabajo, y los esquemas de renuencia que frecuentemente están altamente desvinculados de las ganancias en productividad.

Como se ha precisado, el entorno laboral está conformado por diversos factores que favorecen o limitan su efecto productivo. Además de una remuneración adecuada, las condiciones en las que el factor humano realiza sus funciones, así como el medio ambiente social y económico en que se desenvuelve el trabajador y su familia influyen decisivamente en la productividad; sin embargo, estas condiciones no han recibido la debida atención.

Resultado de esto son las condiciones desfavorables de vida de la población trabajadora. De ahí que cualquier intento por elevar la productividad debe reconocer la necesidad imprescindible de mejorar las condiciones de vida de la población trabajadora, pues no obstante los esfuerzos realizados durante las últimas cinco décadas, se han acentuado las diferencias sociales.

Dentro de los diversos factores que han limitado la productividad, el programa se enfoca en particular a la atención de aquellos que han impedido desarrollar todo el potencial productivo y creativo de los recursos humanos. En este contexto, se plantean los siguientes objetivos:

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

2. Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador, desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo, y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.

5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Por otra parte, el énfasis en la formación y desarrollo productivo de los recursos humanos y el reconocimiento de su papel decisivo en el cambio tecnológico y estructural, constituye el centro de la estrategia de este programa, que se articula en torno a cinco puntos o áreas prioritarias:

La primera de ellas subraya la importancia determinante que ejerce la educación en la productividad; complementariamente al énfasis en la educación, la capacitación permanente de los recursos humanos requiere particular relevancia en el contexto de la modernización, y constituye la segunda área estratégica de este programa.

Así, la capacitación se plantea como un medio esencial para la actualización, superación o readaptación ocupacional de la fuerza de trabajo, no sólo de aquella que habrá de incorporarse a la actividad económica, sino de la que ya se encuentra activa y que habrá de tomar parte en las transformaciones económicas que ya están en curso.

El tercer núcleo de acción que considera la estrategia del programa es la formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población, y la conformación de un entorno social propicio a la formación de actitudes y valores orientados a estimular la

participación y la creatividad, a evitar el dispendio y a promover el uso más racional de los recursos.

La contribución plena de los recursos humanos a la productividad reclama, como una necesidad impostergable, el mejoramiento significativo de las condiciones en que se realiza el trabajo.

Aquí se subraya la importancia de mejorar las condiciones que determinan la seguridad física del trabajador, la que influye en su salud, la que contribuye a crear un clima favorable al desempeño de su función, entre ellas, la estabilidad en el empleo, la intensidad de la jornada laboral y las que repercuten en el nivel de vida del trabajador y su familia.

La formación de una conciencia solidaria hacia los estratos más desprotegidos, que permita comparar sus rezagos sociales mediante el desarrollo de mecanismos que faciliten su incorporación productiva al trabajo, y la superación de las condiciones más lacerantes de pobreza constituye el quinto elemento central de la estrategia que plantea el programa en comento.

En este sentido, la estrategia de solidaridad contempla como elemento esencial el desarrollo de las capacidades y posibilidades productivas de los grupos en desventaja.

Estos cinco puntos constituyen el contenido medular de este programa.

Como parte complementaria de este programa se encuadra el Movimiento Nacional de Calidad y Productividad.

Desde hace más de dos décadas ha venido cobrando intensidad el movimiento internacional sustentado en la incorporación del concepto de calidad a las actividades productivas.

A partir de la calidad se han abierto nuevas concepciones y prácticas en torno a la participación de los trabajadores y de los empresarios en los procesos de gestión de la productividad.

El elemento primordial que ha caracterizado el movimiento de calidad es su orientación hacia el mercado o se trata de un concepto que considera a la empresa como una unidad orientada al servicio cuyo primer requisito es el de producir eficientemente bienes y servicios de calidad que efectivamente satisfagan a los consumidores y que eviten pérdidas a la sociedad por deficiencias en los mismos.

Se considera que la calidad no es una meta ni debe concebirse de manera estática. Es parte de un proceso integral y sistemático que incluye diversos

factores, como la selección de insumos, materiales, equipo, herramientas y procedimientos de trabajo.

El valor estratégico de un movimiento nacional de calidad en nuestro país radica, precisamente, en que se basa en el imperativo de producir bienes y servicios que no se encuentren en condiciones de competir a escala mundial.

Sin embargo, este movimiento nacional de calidad y productividad se enfrenta a una problemática considerable, destacando los siguientes factores:

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

2. Deficiencias educativas importantes en la fuerza de trabajo y limitado desarrollo en relación con la magnitud de los retos, de programas de capacitación, adiestramiento y mejoramiento profesional en las unidades productivas del país y en el sector público.

3. Limitados esfuerzos de investigación en cuanto a los niveles y dinámica de la productividad en las empresas y ramas productivas.

Ante este importante conjunto de problemas, el reto del desarrollo de un movimiento nacional de calidad es muy grande, pues se pretende que constituya el eje conductor de los esfuerzos tendientes a dotar al aparato productivo y a la sociedad mexicana en su conjunto, de la capacidad competitiva y los altos niveles de productividad que se requieren para hacer frente a estos problemas en términos de calidad y productividad que enfrenta nuestro país es necesario:

- Promover con mayor esfuerzo sistemático de investigación un criterio de productividad.

- Difundir de manera sistemática, información documental y bibliográfica en materia de calidad y productividad.

- Impulsar la formación de recursos humanos idóneos para la difusión efectiva de la filosofía de la calidad y de los métodos tendientes a su desarrollo.

-Difundir con mayor amplitud las experiencias de instituciones y empresas que ya participan en programas de calidad, así como las metodologías desarrolladas por diversas instituciones y dependencias para el impulso de programas de requerimiento de la productividad, a fin de contribuir a una mejor dinámica en este campo y a la generación de un clima propicio para la promoción del movimiento nacional de calidad.

### C. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000<sup>50</sup>

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 contiene un apartado de Empleo y Productividad, el cual se incluye en el capítulo de crecimiento económico, en el que se señala que la mejoría en las condiciones de vida de los mexicanos solamente será posible con un crecimiento económico generador de empleos productivos y promotor de la recuperación de los salarios reales.

Y que para alcanzar dicho crecimiento hay que vencer un doble reto. Primero, promoviendo las condiciones que alienta la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo. Segundo, coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad laboral. Afrontar exitosamente el primer reto supone revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provocan rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impiden una mayor absorción de mano de obra y mejores oportunidades de ingreso para los trabajadores. El segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor humano.

El Plan Nacional de Desarrollo que comentamos considera, al tratar el tema de la capacitación, que elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios, y que con ese fin resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

Reconoce el Plan que no obstante que nuestro país cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, las necesidades en esta materia aún son bastantes, y que los logros obtenidos son aún insuficientes.

Se estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activas ha recibido algún curso de capacitación, y que ésta es mayor entre la población desocupada que entre la ocupada.

El problema de la capacitación no sólo es cuantitativo. La capacitación para el trabajo continúa entendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador.

---

<sup>50</sup> Poder Ejecutivo Federal, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, 1995.

Entre las dificultades que se encuentran para lograr una mejor formación de recursos humanos para el trabajo están las siguientes:

- a. Divorcio entre los sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.
- b. La educación tecnológica y la capacitación para el trabajo han compartido un modelo que pone más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando.
- c. Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado, que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.
- d. No existen disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.
- e. Hay una gran rigidez en los sistemas de capacitación, la forma de operación de la actual oferta de capacitación prácticamente obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos.

A fin de lograr un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación, el Plan propone las siguientes estrategias:

1. Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa. Para asegurar lo anterior, las autoridades educativas y laborales promoverán, con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral. Estas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), cuya estructura facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones, así como el considerar grados progresivos de complejidad en las funciones laborales.

Las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencias Laborales podrán servir como punto de partida para el establecimiento de planes y programas de formación técnica y de capacitación para el trabajo, y podrán ser referencia para la educación media superior en sus modalidades terminal y bivalente.

2. Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente. Se pondrá en marcha un sistema de certificación de competencia laboral, que tendrá como base las normas definidas en el sistema normalizado de competencias laborales.

El nuevo sistema se ocupará de certificar la competencia laboral, independientemente de cómo haya sido obtenida. De este modo se dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la práctica laboral, un reconocimiento análogo al escolar, con lo cual se facilitará la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión de grados más complejos de competencia laboral dentro del SNCL.



De este modo, se abrirá una vía para la capacitación continua de los recursos humanos productivos, con la consiguiente mejoría en los niveles de productividad, competitividad y bienestar personal.

3. Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo, de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida. El sistema normalizado de competencias laborales y la correspondiente calificación abren la posibilidad de adecuar la oferta de servicios de formación para el trabajo de manera que responda a las necesidades de cada joven en etapa de formación y de cada trabajador en activo.

Los programas de formación técnica y de capacitación se podrán ajustar gradualmente, según la naturaleza de cada institución, a los sistemas normalizados de competencia laboral y de certificación de competencia laboral. Los programas podrán ser estructurados en unidades autónomas o módulos. Cada uno de los cuales corresponderá a unidades de competencia laboral definidas en el SNCL. De esta manera se facilitará el establecimiento de equivalencias entre instituciones, la incorporación de trabajadores en activo a la formación escolarizada, y la adecuación precisa de la oferta de formación para el trabajo a necesidades específicas.

Naturalmente, los cambios cualitativos señalados deberán acompañarse de un aumento significativo en la estructura para la capacitación. Para ello, el Plan establece que se continuarán incrementando los planteles públicos, al tiempo que se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral. Asimismo, se continuarán ampliando los programas que a través de becas y otros apoyos promueven la capacitación laboral.

#### D. Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000<sup>51</sup>

El 7 de enero de 1997 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el decreto por el que se aprueba el programa sectorial de mediano plazo denominado Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000.

Los objetivos fundamentales del programa son: desarrollar un entorno que facilite el crecimiento económico y la elevación de la productividad del trabajo; generar empleos productivos; promover la recuperación de los salarios reales; fomentar la capacitación de los trabajadores; incorporar nuevos mecanismos en

---

<sup>51</sup> *Diario Oficial de la Federación*, México, Talleres Gráficos de la Nación, 7 de enero de 1997, segunda sección, pp. 1-63.

materia de seguridad e higiene en el trabajo; promover y proteger los derechos laborales de los trabajadores, y fortalecer la impartición de la justicia laboral.

Este programa es de observancia obligatoria para las dependencias de la administración pública federal en el ámbito de sus respectivas competencias y, conforme a las disposiciones legales aplicables, la obligatoriedad del programa será extensiva a las entidades paraestatales.

La autoridad encargada de verificar de manera periódica el avance del programa, los resultados de su ejecución, así como su incidencia en la conservación de los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, será la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con la intervención de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo que corresponda.

El contenido del programa de referencia se compone de cuatro grandes apartados, así como un índice de gráficas y cuadros. Los cuatro apartados se refieren a la presentación, al marco general, a la situación del mercado general y a la política laboral 1995-2000, respectivamente.

## 1. Presentación

En la presentación se dice que el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales se presenta de conformidad con lo que establecen el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los artículos 16, 20, 22, 23 y 28 de la Ley de Planeación, y de los artículos 9 y 10 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como con el mandato presidencial contenido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, de elaborar y poner en marcha programas que apoyen el cumplimiento de sus líneas generales de acción.

En tal sentido, este Programa responde a los lineamientos de política laboral que establece el Plan Nacional de Desarrollo, e incorpora las principales inquietudes y planteamientos que surgieron de los cuatro foros de consulta nacional organizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el mes de abril de 1995.

## 2. Marco general.

El apartado de marco general se refiere de manera sucinta a los avances en las acciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los retos que se

enfrenta en materia laboral y los objetivos y estrategias que al respecto define el Plan Nacional de Desarrollo,

En cuanto a la capacitación, señala que subsiste un desarrollo insuficiente de una cultura que la promueva con mayor amplitud en los centros de trabajo y que fomente una mejor vinculación entre éstos y el sistema educativo al igual que se requieren mayores esfuerzos de promoción y difusión de las ventajas de la capacitación; así mismo una amplia participación de los sectores productivos para lograr el arraigo de una cultura de productividad y calidad entre los trabajadores y entre los empresarios.

Se menciona en este apartado que las acciones dirigidas a mejorar la capacitación en los centros de trabajo procuran ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y contribuir al crecimiento de la productividad y competitividad de las empresas. En este sentido, a través del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) se otorgan apoyos económicos y asesoría técnica a las micro, pequeñas y medianas empresas para que capaciten a los recursos humanos con los que cuentan.

Las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, con el fin de adecuar más eficazmente las características de la capacitación a las necesidades que imprime la dinámica actual de la planta productiva, iniciaron en 1995 las actividades indispensables para desarrollar las bases técnicas, metodológicas y financieras que permitan, con la más amplia participación de los sectores productivos, establecer normas de competencia laboral que definan con precisión las habilidades y aptitudes que necesita poseer un trabajador para desempeñarse en diversos ámbitos de la producción y los servicios.

El establecimiento de normas de competencia laboral tendrá efectos importantes en el mercado laboral. Primero, se facilitará la movilidad y capacitación continua de los trabajadores, al disponer de un sistema de certificación de sus competencias, independientemente de la forma en que las haya adquirido, de modo análogo al que opera el sistema escolarizado. En segundo lugar, se mejorará la vinculación entre la oferta de capacitación y los requerimientos de las empresas, al ampliar la cobertura del sistema de capacitación y reorientar el contenido de los cursos.

### 3. Situación del mercado laboral

En este apartado se presenta una caracterización de la evolución reciente de la dinámica poblacional, de la población económicamente activa, de las condiciones de ocupación, de los niveles de remuneración y del desempleo abierto. Todos ellos elementos básicos para el análisis del mercado de trabajo.

#### 4. Política laboral

En lo que respecta al apartado de Política Laboral 1995-2000, comprende los objetivos, las estrategias y líneas de acción que constituyen la guía que habrá de orientar el curso de la política laboral durante la presente administración, integrando en cada uno de sus puntos los antecedentes y una breve reseña de la aplicación reciente de los instrumentos específicos de cada una de las estrategias de la política laboral, en el contexto de la situación del mercado laboral.

a. Apoyos de capacitación para la incorporación al mercado de trabajo.

Aquí se hace referencia a los apoyos de capacitación para la incorporación al mercado de trabajo. En 1984 se creó el PROBECAT (Programa de Becas de Capacitación a Trabajadores), administrado a través de la infraestructura del Sistema Nacional de Empleo y que ha sido financiado parcialmente con recursos del Banco Mundial, con el propósito de ayudar a que los trabajadores desplazados por reestructuración de la planta productiva, aquellos cuyas habilidades no satisfacen las demandas de las empresas de la localidad o quienes ingresan por primera vez al trabajo, tengan más posibilidades de obtener un empleo.

Los Servicios Estatales de Empleo son las instancias encargadas de efectuar el reclutamiento y selección de los becarios, así como de detectar las necesidades de capacitación en cada entidad o región. Con esto se procura que sea la demanda de la planta productiva la que determine las características de los cursos de capacitación que habrán de ser impartidos.

Las especialidades que cubre el PROBECAT están orientadas a la formación de recursos humanos calificados para el sector moderno de la economía, y a difundir aquellas ocupaciones que facilitan el desarrollo de las actividades laborales bajo la modalidad de autoempleo o mediante la constitución de pequeñas unidades productivas.

Este programa ofrece capacitación mediante las siguientes modalidades:

- Escolarizada. Se lleva a cabo en planteles educativos y centros de enseñanza públicos y privados, como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, entre otros. Los cursos duran de uno a tres meses, aunque en ocasiones se pueden extender hasta seis meses.

- Mixta. Se realizan cursos a petición expresa y en coordinación con el sector empresarial, para satisfacer los requerimientos específicos de calificación. Actualmente los cursos tienen una duración de uno o dos meses, y las prácticas ocupan entre el 60% y 70% del tiempo total del curso.

En esta modalidad, las empresas participan en el diseño de los contenidos temáticos del curso de acuerdo con sus requerimientos; cubren los honorarios de los instructores; adquieren un seguro contra accidentes de trabajo para los becarios; proporcionan material didáctico y se comprometen a contratar por lo menos al 70% de los egresados.

A partir de agosto de 1995 se inició el otorgamiento de apoyos a través de una nueva vertiente del programa denominado Iniciativas Locales de Empleo (ILE), el cual atiende necesidades de capacitación de las personas desempleadas o desocupadas que se han organizado en torno a proyectos productivos, con objeto de constituir su propia fuente de ingresos. Se busca incorporar a esta vertiente a la población que habita en zonas urbanas marginadas o en comunidades rurales, y que vive en condiciones de pobreza.

Dentro de esta modalidad, se dio inicio a una nueva vertiente: el taller-escuela, que utiliza la infraestructura productiva de pequeños negocios como ámbito de capacitación, al que son integradas a la práctica cotidiana del trabajo una o dos personas desempleadas. A diferencia de la capacitación mixta, en este caso el empleador no está obligado a contratar al egresado.

Entre 1984 y 1993 el PROBECAT otorgó un promedio de 445 mil becas anuales; en 1994 amplió su cobertura a casi 200 mil, y en 1995, como parte de los compromisos establecidos en el Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica (PARAUSEE), se alcanzó un volumen de operación de 410 mil becas, superando en 60 mil la meta establecida. Para 1996, en el marco de la Alianza para la Recuperación Económica (ARE), el gobierno federal comprometió una meta de 500 mil becas.

Dentro del marco del Programa Nacional para el Bienestar y la Incorporación al Desarrollo de las Personas Discapacitadas del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), se diseñaron las "Agencias de Integración Laboral" a través de las cuales los Servicios Estatales de Empleo y los CEDEPECAS otorgan becas del PROBECAT para las personas con discapacidad para ayudarlos a desarrollar alguna actividad productiva. Entre las especialidades que se ofrecen se encuentran: carpintería, reparación de aparatos electrodomésticos, corte, confección, herrería, macramé y pintado de cerámica.

b. Fortalecimiento de la capacitación e impulso a la productividad del trabajo.

Una de las atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es promover y vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de proveer capacitación a los trabajadores.

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo establece, para las empresas, el requisito de constituir comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas paritariamente por representantes de los trabajadores y los patrones, así como de elaborar y registrar los planes y programas que en ellas se definan.

La STPS impulsa la capacitación de los trabajadores en activo de empresas micro y pequeñas, mediante la asesoría y el apoyo económico del programa CIMO (Calidad Integral y Modernización), en un marco de corresponsabilidad, con la intención de difundir y reproducir en centros de trabajo similares, los beneficios de las experiencias que más éxito han tenido.

Se señala que entre los factores que determinan el bajo crecimiento de la productividad destacan:

- La ausencia sistemática de estímulos a su incremento.
- Una concepción de los procesos productivos desvinculada de los conceptos de calidad y competitividad.
- La insuficiencia de la capacitación, tanto de empresarios como de trabajadores en amplios segmentos de empresas.

Asimismo, que ante la necesidad imperiosa de que exista una mejor vinculación entre los centros educativos y la planta productiva nacional, la STPS y la SEP desarrollan, con el concurso de los sectores productivos, los sistemas de normalización y de certificación de competencias laborales que posibilitarán tener una clara definición del perfil de habilidades y destrezas de los trabajadores.

Estos sistemas permitirán que los trabajadores, en forma análoga al sistema escolarizado, puedan contar con certificado de conocimientos y habilidades, independientemente de la manera en que los hayan obtenido.

Éste apartado se divide en las siguientes partes:

- Antecedentes

Incrementar los niveles de educación y capacitación de los trabajadores es un reto fundamental ante la necesidad de elevar en forma sostenida su eficiencia y calidad de desempeño, así como adecuar para el trabajo la base de conocimientos que adquieren las personas a través del sistema educativo y promover una cultura de la productividad, la calidad y la competitividad entre trabajadores y empresas.

Los niveles de escolaridad de la población ocupada, si bien han aumentado en los últimos años, aún son bajos en relación con lo que la actividad productiva requiere.

En 1995, de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Empleo, 11.1% de la población ocupada no tenía instrucción, 21.2% tenía primaria incompleta, 20.6% la había terminado y 20.9% tenía de uno a tres años de secundaria. Por sectores la situación difiere significativamente. En las actividades agropecuarias y extractivas, 24.3% no tenía instrucción y 57.9% no rebasó el nivel de primaria. En la industria, estos porcentajes fueron de 5.7% y 43.6%, en los servicios, 7.3% y 34.7% y en la administración pública y defensa, 3.5% y 16.9%, respectivamente.

Con respecto a la oferta de capacitación, su estructura responde a una gran división entre lo que se conoce como capacitación para en trabajo y capacitación en el trabajo. Esta última está destinada a jóvenes y adultos que buscan ingresar al mercado de trabajo, reconvertir o actualizar sus habilidades.

En esta materia, la SEP tiene a su cargo el Sistema Nacional de Educación Técnica, que ofrece desde adiestramiento sin requisitos académicos, hasta posgrados a través de una red nacional integrada por el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), los Centros de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios (CETIS), y los Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS). En el ciclo 1994-1995, la matrícula total de estas instituciones era de un millón 118 mil estudiantes.

Por su parte, la STPS opera los programas PROBECAT y CIMO, que buscan mejorar la formación de los trabajadores en activo.

Sin embargo, no obstante la amplia cobertura de estas instancias de capacitación, en términos generales los sistemas de formación técnica aún no están suficientemente vinculados con el aparato productivo nacional.

La capacitación en el trabajo, por su parte, ha respondido fundamentalmente a un modelo de organización laboral altamente jerárquico y lineal, donde a cada puesto corresponde un determinado conjunto de tareas y responsabilidades.

Esta concepción propicia que la calificación adicional que adquiere el trabajador lo habilite para desempeñar funciones del puesto que ocupa, o eventualmente, como lo prevé la Ley, al puesto inmediato superior, pero restringe su capacidad para que sus habilidades puedan ser ampliadas de manera significativa y aumente su potencial de participación en la actividad productiva.

Hasta hace pocos años, los trabajadores ingresaban a la fuerza laboral con un conjunto de habilidades que le eran útiles prácticamente a lo largo de toda su vida productiva; ahora se requiere de mano de obra capacitada y flexible, con un entrenamiento que no sólo se enfoque al manejo de maquinaria y herramientas, sino también a entender la tecnología, a participar en su funcionamiento y diseño y a desarrollar su capacidad para aprender, en forma cotidiana a lo largo de su vida activa.

Los conocimientos y las habilidades del trabajador son un acervo de capital productivo que si bien no rinde frutos de manera inmediata, sí constituye una riqueza capitalizable que le permite conservar su empleo, ser competitivo e incrementar sus oportunidades de progreso; para la empresa representa la base fundamental para impulsar su calidad y competitividad.

Y no obstante que las empresas requieren personal con habilidades innovadoras y flexibles para adaptarse a nuevos procesos productivos y tecnológicos, buena parte de ellas no invierten en la capacitación de sus trabajadores, debido principalmente a las siguientes dificultades:

- En el caso de las micro y pequeñas empresas, se observan problemas de infraestructura y asistencia técnica para el desarrollo de sus programas de capacitación. Además, existe resistencia a invertir en la formación de capital humano debido a su alta movilidad entre las empresas, a que los resultados financieros no se dan en el corto plazo y a la falta de motivación de los trabajadores que esperan una respuesta inmediata a sus aspiraciones de superación y desarrollo.

- Para asimilar eficazmente los cambios en los procesos productivos y tener la capacidad de adquirir mayores responsabilidades en la organización de la empresa, es necesario que los trabajadores tengan una base más sólida de aptitudes genéricas, tales como capacidad de abstracción, comprensión del lenguaje y razonamiento matemático.

- Capacitación para empresarios en un ámbito que ha quedado más en la responsabilidad del propio sector empresarial. Muchos de los medianos y grandes empresarios se han desarrollado a través del contacto con otros y han complementado la práctica de una formación académica, o bien cuentan en sus empresas con administradores profesionales. Por su parte, los micro y pequeños empresarios en general, no han tenido acceso a una formación que los apoye en su desarrollo, lo cual constituye una limitante para su participación en el proceso de transformación productiva y tecnológica de la economía, con una visión de futuro comprometida con una cultura de capacitación y calidad.



Como consecuencia, se estima que el número de trabajadores en activo, especialmente en las micro y pequeñas empresas, que cuentan con una adecuada capacitación, es reducido, y en la mayoría de los casos, los cursos que se ofrecen son aislados y de corta duración, lo que limita su aprendizaje en una época en la que en el mundo entero se reconoce la importancia de la capacitación durante toda la vida laboral.

#### - Reglamentación administrativa en la materia

Los procedimientos administrativos establecidos para vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación requieren a las empresas la presentación de diversos formatos en los que informan detalladamente acerca de la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, así como de sus planes y programas de capacitación.

Por otra parte, los agentes capacitadores que prestan sus servicios a las empresas deben solicitar su registro ante la STPS, para lo cual requieren presentar documentos que comprueben su preparación y experiencia, así como los contenidos de los cursos y programas que ofrecen.

Pero, en la práctica se ha observado que estos procedimientos administrativos representan cargas innecesarias para las empresas, por las siguientes razones:

Primero. Las empresas no ven en su aplicación una guía que conduzca al desarrollo del proceso de capacitación, por lo que en su mayoría no cumplen con la obligación de registrar sus comisiones mixtas y planes y programas.

Segundo. Debido a ello, la información que se registra no permite a la STPS tener un panorama completo de la situación de capacitación de las empresas.

Tercero. Igualmente, en el caso de los agentes capacitadores, los registros no permiten a la STPS valorar la calidad y demanda de sus servicios.

Lo anterior implica la necesidad de revisar y simplificar el proceso administrativo de registro de las obligaciones legales en la materia, con el fin de convertirlo en un elemento promotor de las ventajas de la capacitación para los trabajadores y las empresas, que permita articular adecuadamente las acciones de difusión y de asistencia técnica de la autoridad, con las partes del proceso capacitador que en necesario fortalecer, detectadas a través de la actividad inspectiva.

#### - Difusión e impulso de la capacitación y la productividad

La STPS lleva a cabo un amplio proceso de difusión y asesoramiento, con el que procura destacar entre los agentes productivos la necesidad de aumentar los esfuerzos de capacitación y mejoramiento de la productividad.

Por otra parte, se han elaborado guías técnicas que faciliten la organización y puesta en marcha del proceso de capacitación en sus distintas etapas. Estas guías se distribuyen a través de las organizaciones sindicales y empresariales.

Igualmente, se lleva a cabo un programa permanente para la formación de promotores, asesores y consultores de las organizaciones empresariales, los sindicatos y las empresas, que pueden organizar y poner en marcha procesos de capacitación en sus unidades productivas.

Asimismo, se promueve el establecimiento de incentivos para mejorar la productividad y la calidad en los centros de trabajo, a través de la difusión de experiencias exitosas y de la asistencia técnica para su diseño. Como resultado de ello se han incorporado en los contratos colectivos de trabajo, premios al desempeño y a la creatividad de los trabajadores.

Con objeto de reforzar y profundizar los apoyos a la capacitación de los trabajadores en activo, en 1988 se inició el Programa CIMO, como un proyecto piloto para apoyar al desarrollo de sistemas de calidad y productividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales tienden a invertir poco en capacitación y en su mejoramiento productivo y organizacional, debido al costo que esto implica y por carecer de una orientación adecuada.

El programa CIMO, que ha sido financiado parcialmente por el Banco Mundial, ofrece apoyo técnico y financiero a programas concertados de capacitación, calidad y productividad que, por lo general, se llevan a cabo en grupos de empresas con intereses comunes.

El programa opera a través de 52 unidades promotoras de capacitación y ocho subse-des constituidas dentro de las propias organizaciones empresariales.

De manera conjunta, las Unidades Promotoras de Capacitación y las empresas realizan un diagnóstico básico y elaboran un programa de capacitación, financiado parcialmente por el CIMO, identificando necesidades específicas e involucrando a todos los niveles ocupacionales y a las distintas áreas de la empresa. Se procura promover actividades para grupos de empresas con problemáticas comunes, con el fin de aprovechar el intercambio de experiencias y reducir los costos del programa.

Lo que se pretende con el establecimiento de este Programa es que, gradualmente, el fomento de la capacitación sea parte integral de las actividades del sector privado y que los apoyos de la STPS vayan siendo sustituidos por aportaciones de las empresas, de forma que no lleguen a requerir apoyo de CIMO. A la fecha, 14 Unidades Promotoras de Capacitación tienen personalidad jurídica propia y son operadas por el sector privado, aunque siguen recibiendo apoyo financiero parcial.

El programa ha crecido rápidamente en los últimos años: entre 1988 y 1993 asistieron un total de 305 mil trabajadores a cursos apoyados por CIMO; en 1994 el número ascendió a poco más de 150 mil, y en 1995, a 368 mil personas, año en el que como parte del PARAUSEE, el gobierno se comprometió a otorgar apoyos a 350 mil trabajadores. Para 1996, dentro del ARE el compromiso fue apoyar la capacitación para 500 mil trabajadores.

Los resultados de las evaluaciones del Programa CIMO indican que las empresas apoyadas por el programa tienden a mejorar su desempeño, incrementar el empleo y disminuir la rotación de personal, comparadas con las empresas que no han participado en él. Considerándose que de esta manera se ha contribuido a desarrollar una cultura de capacitación y productividad en el sector empresarial, el cual apoya y participa en la instrumentación del programa, considerándolo como propio.

- Normalización y certificación de competencias laborales

En agosto de 1995 se iniciaron las actividades para establecer los sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, que servirán para reformar el sistema de capacitación con los siguientes propósitos:

- a. Elevar su calidad y cobertura
- b. Adaptar los servicios de formación a las necesidades de la planta productiva y de la población adulta.
- c. Hacer su estructura más flexible, de manera que permita la actualización permanente y sistemática de las habilidades y destrezas del individuo a lo largo de su vida productiva, facilite el acceso de diversos grupos de población, y atienda necesidades heterogéneas.

Los sistemas implican un proceso de mediano plazo para establecer normas de competencia laboral que definan con precisión las habilidades y aptitudes que debe poseer un trabajador para desempeñar una función productiva.

Las actividades se desarrollan bajo la rectoría del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL), que tiene amplia

participación del sector productivo y es promovido, asistido y orientado por la SEP y la STPS, en el marco de sus respectivas atribuciones.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como objetivo establecer y proporcionar las bases técnicas y metodológicas que permitan al sector productivo definir, progresivamente, normas de competencia laboral y orientar la transformación de la oferta de capacitación hacia un sistema flexible, modular y basado en resultados.

Esta normalización permitirá establecer criterios para reconocer la competencia laboral adquirida o desarrollada por el individuo, lo que facilitará su movilidad y capacitación continua al contar con un certificado con valor tanto para el mercado de trabajo como para el sistema escolarizado, que dará cuenta de sus conocimientos y capacidades productivas alcanzadas.

Los objetivos de los sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias son:

1. Promover el desarrollo y el arraigo de una cultura de la capacitación como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida productiva del trabajador.

2. Fomentar la generación de los recursos humanos calificados que demandan la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales, a fin de que ello no represente un obstáculo al crecimiento económico y permita mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores.

3. Adaptar los sistemas de capacitación a las nuevas estructuras de la producción y del trabajo para que eleven su calidad, amplíen su cobertura, mejoren su pertinencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la planta productiva, que requiere, cada vez en mayor medida, personal mejor calificado que pueda desarrollar diversas tareas, asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo del proceso productivo, teniendo la capacidad de asimilar una capacitación constante.

4. Difundir el establecimiento de sistemas de remuneración a los trabajadores, que premien el desempeño, la creatividad individual y el nivel de responsabilidad dentro de la empresa, y otorguen incentivos económicos por el mejoramiento de la productividad.

5. Otorgar facilidades y apoyos para que el trabajador transite con facilidad de la escuela al centro de trabajo y de éste al sistema de formación, revalorando tanto la función educativa de la empresa como la del propio centro escolar.

6. Propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo entre los distintos agentes económicos, fomentando una cultura de productividad, calidad y competitividad.

7. Contribuir al aprovechamiento racional de los recursos con los que cuentan las empresas, potenciar sus ventajas comparativas, y propiciar la participación activa de los trabajadores en la actividad económica y en los frutos que ésta genera.

8. Mejorar las relaciones laborales propiciando mayor convergencia de intereses entre asalariados y empresarios, con el fin de consolidar las capacidades productivas de ambos sectores y de la sociedad en su conjunto.

**V. LA CAPACITACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS INICIATIVAS DE  
DECRETO DE REFORMÁS AL ARTÍCULO 123 DE LA CONSTITUCIÓN Y A LA  
LEY FEDERAL DEL TRABAJO, PRESENTADAS POR EL PARTIDO ACCIÓN  
NACIONAL AL CONGRESO DE LA UNIÓN EN 1995**

A. Iniciativa de decreto que reforma al artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos<sup>52</sup>

En cuanto a la materia de capacitación y adiestramiento, esta iniciativa no pretende modificar en ningún aspecto lo establecido por la fracción XIII del artículo 123 constitucional. Esta disposición establece la obligación empresarial de proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

En esta iniciativa de reforma se mantiene sin cambio la obligación patronal de proporcionar capacitación, considerándola, por ende como una institución que debe prevalecer en la Constitución.

B. Iniciativa que reforma a la Ley Federal del Trabajo<sup>53</sup>

Como una novedad en esta iniciativa se incluye en el artículo 5º, que es de interés social la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, así como la productividad y los beneficios que ésta pueda producir, tanto a los trabajadores como a las empresas.

En esta iniciativa se sigue conservando la obligación patronal de proporcionar a los trabajadores capacitación y adiestramiento. Al respecto, el artículo 122, en su fracción VI, señala como obligación patronal la de fomentar la educación, la capacitación, la cultura, el deporte entre sus trabajadores, colaborando con las autoridades del trabajo y de educación, de conformidad con las leyes y reglamentos correspondientes.

---

<sup>52</sup> PARTIDO ACCIÓN NACIONAL, Grupo Parlamentario, Senado de la República, México, 12 de julio de 1995.

<sup>53</sup> *Idem.*

Se incluye dentro del título cuarto el capítulo IV, que se denomina "Productividad, capacitación y adiestramiento".

Este capítulo comprende los artículos 133 al 143; se establece que los trabajadores y los empleadores deberán conjuntar sus esfuerzos a fin de lograr una mayor productividad en las empresas. En el artículo 133 se consigna la obligación patronal de proporcionar a todos sus trabajadores la capacitación y el adiestramiento en su trabajo que al mismo tiempo les permita elevar su nivel de vida. Conforme al plan y a los programas formulados de común acuerdo y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los trabajadores deberán participar activamente en la elaboración e implementación de dichos documentos y cumplir con las obligaciones que los mismos les impongan.

Por su parte, el artículo 134 enumera los objetivos de la capacitación y el adiestramiento, siendo los siguientes:

- I. Incrementar la productividad
- II. Que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y habilidades relacionados con su actividad en la empresa, perfeccione los que ya tenga y se actualice con respecto a nuevas tecnologías y sistemas de trabajo.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Que el trabajador se prepare para ocupar una vacante o puesto de nueva creación y para realizar otras actividades en la empresa.
- V. Mejorar, en general, las aptitudes del trabajador.
- VI. Preparar a los trabajadores de nuevo ingreso que requieran capacitación inicial para el empleo, y
- VII. Preparar a quienes pretendan ingresar a trabajar a la empresa. Si durante esta preparación, el aprendiz participa en cualquier actividad de producción de la empresa, será considerado como trabajador.

El Plan y los programas de productividad, capacitación y adiestramiento deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. El Plan deberá establecer las acciones que se llevarán a cabo y los objetivos que pretenda alcanzar. Los programas desarrollarán las diversas actividades de manera específica, señalando las metas que se deben lograr durante su implantación.
2. Señalarán los indicadores de la productividad y la forma de medirla, a nivel individual, por grupos de trabajadores y a nivel general de la empresa o establecimiento.
3. Precisarán el contenido de la información sobre los resultados de la productividad a los que tendrán acceso los trabajadores.
4. Indicarán los criterios para determinar la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad y la oportunidad y forma de distribución.

5. Comprenderán todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
6. Precisarán las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
7. Señalarán los procedimientos de selección para establecer el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo nivel y categoría.
8. Se referirán a periodos anuales que no podrán exceder de cuatro años.
9. Indicarán las bases generales para la integración y el funcionamiento de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento (artículo 135).

Por lo que se refiere a la elaboración y aprobación del Plan y los Programas de productividad, capacitación y adiestramiento, éstos se sujetarán a las siguientes bases:

- a. El empleador y los trabajadores elaborarán el proyecto del plan y de los programas respectivos, cumpliendo con los requisitos del artículo 135.
- b. Dentro de los 60 días hábiles que sigan a la presentación del plan, los programas o de sus modificaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los aprobará o dispondrá que se les hagan cambios. De no haber ninguna observación por parte de la Secretaría en ese periodo, el plan y los programas se considerarán aprobados.
- c. Aprobados el plan y los programas, operarán de inmediato.
- d. El empleador y los trabajadores someterán a la Secretaría el nuevo plan y programas a más tardar 90 días hábiles previos al vencimiento de los anteriores.

Se estipula que en cada empresa se deberá constituir una o más comisiones mixtas de productividad, capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del empleador. Estas comisiones rendirán informes a la Secretaría sobre lo que esta solicite en relación con sus funciones (artículo 137).

La capacitación y el adiestramiento se dará preferentemente durante la jornada de trabajo, aunque podrá pactarse que se imparta fuera de ella; igualmente, se podrá dar dentro o fuera del lugar o lugares donde preste sus servicios el trabajador, por conducto del personal de la empresa o de instructores o instituciones especializadas (artículos 137-138).

Los instructores y las instituciones de capacitación y adiestramiento deberán obtener la autorización y el registro correspondiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, salvo que se trate de instituciones públicas o privadas con reconocimiento de validez oficial de estudios. El registro sólo se otorgará a las personas o instituciones que comprueben tener los conocimientos teóricos y prácticos bastantes sobre la actividad en los que impartirán capacitación (artículo 139).



El artículo 140 dispone que independientemente de la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad, las partes podrán pactar sistemas de incentivos para la capacitación y el adiestramiento, que podrán consistir en reconocimientos especiales, descansos extraordinarios, beneficios económicos u otros que se convengan. Estos incentivos no serán considerados como parte integrante del salario del trabajador.

Se señalan asimismo las obligaciones de los trabajadores a quienes se les imparta capacitación o adiestramiento; entre ellas se enumeran las siguientes:

- a. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso respectivo;
- b. Atender las indicaciones de quienes impartan la capacitación y el adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos, y
- c. Presentar y aprobar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se señala que solamente se podrán negar a recibir capacitación, los trabajadores que acrediten que no la necesitan, pero deberán someterse a un examen de suficiencia correspondiente que le practique el instructor o la institución capacitadora. En este caso recibirá la correspondiente constancia de habilidades laborales (artículo 141).

Los trabajadores que aprueben los exámenes de evaluación recibirán las respectivas constancias de habilidades laborales, autenticadas por la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento. Estas constancias tendrán pleno valor para acreditar la capacidad del trabajador que aspire a un cambio de puesto o categoría dentro de la empresa en que haya sido expedida.

Los empleadores enviarán semestralmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, copia autenticada de las constancias de habilidades laborales expedidas durante el periodo. Previa comprobación de que se cumplieron los requisitos respectivos, la Secretaría procederá a su registro e incorporación al correspondiente padrón de trabajadores capacitados y expedirá al trabajador que lo solicite, la certificación correspondiente (artículo 142).

Asimismo, se estipula que en caso de que los trabajadores o los empleadores se nieguen a participar en la elaboración del plan y los programas, a constituir o formar parte de la comisión mixta de productividad, capacitación y adiestramiento, deberán denunciar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cualquier incumplimiento del que tengan conocimiento en relación con esta cuestión. Y si no se hace la denuncia, se estimará que ambas partes son corresponsables y cada una se hará acreedora a las sanciones respectivas (artículo 143).

Finalmente, en el artículo 300 de dicha iniciativa se contemplan los requisitos que deberán contener los pactos colectivos de condiciones de trabajo, sobresaliendo, entre otros, las cláusulas relativas a la capacitación y el adiestramiento de trabajadores y aspirantes a trabajadores, al igual que cláusulas relativas a los convenios de productividad.

En general, consideramos que estas disposiciones contenidas en las iniciativas comentadas pueden significar un avance importante en nuestro país, pues en ellas se concibe a la capacitación y el adiestramiento como herramientas fundamentales para incrementar la productividad de las empresas. Cabe señalar que la iniciativa señala que el objetivo que persigue la capacitación es precisamente el incremento de la productividad, resaltándose entonces la importancia de esta en la consecución de tal fin.

Asimismo, sobresale el que en los planes y programas se establezcan los indicadores de la productividad y la forma de medirla tanto a nivel individual, por grupos de trabajadores y a nivel general de empresa o establecimiento, fijándose así su fundamento legal en nuestra legislación mexicana, lo que contribuirá a establecer una filosofía de evaluación de la productividad en las empresas de nuestro país, tan necesaria hoy en día.

Otra de las cuestiones fundamentales y trascendentes de esta iniciativa es la posibilidad de pactar sistemas de incentivos para la capacitación y el adiestramiento, sin que formen parte del salario integral del trabajador, medida que puede significar el resurgimiento de la capacitación ante la indiferencia por parte de los trabajadores a recibirla, beneficiándose así tanto la empresa como los propios trabajadores. Esta posibilidad permitirá pagar por la adquisición de conocimientos y habilidades, situación que ya en algunas empresas mexicanas se está poniendo en práctica al establecer un sistema de pago por multihabilidades.

## VI. LA FORMACIÓN PROFESIONAL. UNA VISIÓN INTERNACIONAL

### A. Importancia de la formación profesional

Instrumento fundamental de la política de empleo y factor indispensable para dar respuesta a las nuevas demandas o requerimientos del mercado de trabajo, la formación profesional ha adquirido un singular protagonismo. En efecto, cada día es mayor la necesidad de recurrir a ella, tanto para los trabajadores como para las empresas.

Para los trabajadores, dado que cada vez es más difícil encontrar puestos de trabajo para aquellas personas que tienen una nula o escasa calificación profesional. En este caso resulta esencial para preparar a los trabajadores para las nuevas profesiones y para desarrollar nuevas aptitudes profesionales.

Para las empresas, por cuanto que la formación profesional juega un papel cada vez más importante de cara a mantener su posición de competencia en el mercado; constituye en este caso un factor clave para facilitar la adaptación de las empresas al cambio estructural y tecnológico al que han de enfrentarse.

En suma, la formación profesional constituye un pilar básico para las políticas orientadas a la mejora de la competitividad, la calidad y el empleo. En este sentido, la formación profesional representa tanto para las empresas como para los trabajadores, la oportunidad de desarrollarse plenamente en sus respectivos ámbitos. De ahí que ahora retome mayor importancia para los diversos países en este crucial momento de globalización, en donde los países que no cuenten con empresas competitivas no podrán incursionar en el desarrollo que tanto requieren.

### B. La idea de la formación profesional en la Organización Internacional del Trabajo

## 1. Evolución del concepto

En la actualidad, la formación profesional aparece enriquecida como noción y potenciadora de acciones claramente vinculadas a una visión integral de calidad de vida humana. No obstante, este concepto ha evolucionado a través de largas décadas. En 1930, la OIT la definió como una forma de adecuación de un hombre a un puesto de trabajo.

Esta visión prevaleció en la OIT a través de las Recomendaciones 60 de 1939, 77 de 1946 y 87 de 1949.

En 1962 la OIT entregó la recomendación 117, en la cual se estableció que la formación profesional no debía ser considerada un fin en sí misma, sino un medio para preparar o adaptar al individuo a un puesto de trabajo. En ella, se le define como un proceso que continúa durante toda la vida laboral de un individuo, conforme a sus necesidades personales y de miembro de la comunidad. Esta definición constituyó una contribución importante en la concepción existente.

En la década de los sesenta hubo un apreciable desarrollo de la formación profesional y, de hecho, se generalizó la constitución de organismos de desarrollo de recursos humanos.

La recomendación 150 y el Convenio 142 de la OIT manifiestan en 1975 las diferencias respecto a la formación profesional debido a la recesión económica de los años anteriores. Se define a la formación profesional como un medio para alentar y ayudar a todas las personas, en igualdad de circunstancias y sin discriminación alguna, a desarrollar y utilizar sus aptitudes para el trabajo en su propio interés y de acuerdo con sus aspiraciones, teniendo presentes, al mismo tiempo, las necesidades de la sociedad.<sup>54</sup>

Se introduce la idea de la orientación profesional como un instrumento clave en la operacionalización conceptual, y se expresa que la formación y la orientación profesionales tienen por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria, y en unión de las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender, individual o colectivamente, cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos. El texto explica que se aplica tanto para jóvenes como para los adultos y respecto de todas las esferas de la vida económica, social y cultural, y de todos los niveles de calificación profesional y de responsabilidad.

---

<sup>54</sup> ELLIOT, Sergio *et al.*, *Manual guía sobre formación profesional para instructores sindicales*, 2ª ed., Montevideo, CINTERFOR/EDUC/OIT, 1990, p. 48

## 2. Principios de la formación profesional

Los principios fundamentales de la formación profesional fueron claramente explicitados en la recomendación 150 de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo de 1975, y pueden esquematizarse de la siguiente manera:

<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>		
	<b>DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS (Recomendación 150 OIT)</b>	<b>ALCANCES Y PROYECCIONES</b>
¿Cuál es su naturaleza? ¿A quién está dirigida?	"descubrir y desarrollar las aptitudes humanas"	Promover, facilitar y fomentar las aptitudes, habilidades y grados de conocimientos de todos los trabajadores.
¿Para qué? y, ¿Con qué finalidades?	Para una vida activa, productiva y satisfactoria y, en unión con las y diferentes formas de educación mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y medio social e influir sobre ellos".	Permitiéndoles mayores oportunidades de trabajo y una mejor calidad de vida. Incrementando la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.

## 3. Características de la formación profesional

La formación profesional debe:

- a. Ser un proceso continuo que empieza cuando la capacidad de trabajo del individuo se inicia, y que sólo termina cuando la vida activa o esa capacidad de la persona cesa.
- b. Tener un carácter realista, apuntando a la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas existentes y exigibles en el campo laboral del trabajador.

- c. Ser flexible, considerando las aptitudes reales e intereses del trabajador, a través de estrategias de instrucción que respeten las diferencias individuales y el ritmo de aprendizaje de la persona, sujeto de la acción formativa.
- d. Propiciar la articulación de los aprendizajes y certificaciones que entrega, con el sistema de educación formal del país, favoreciendo la promoción cultural del trabajador.
- e. Ser entendida como un proceso recurrente, contribuyendo a la reducción del desempleo provocado por el desarrollo de nuevas tecnologías y satisfaciendo las necesidades de actualización.
- f. Exigir la utilización de tecnología educacional, y de recursos humanos y materiales adecuados a las características de los trabajadores.
- g. Demostrar la adaptabilidad de los sistemas de formación profesional al cambio tecnológico y a las transformaciones estructurales de la economía, adecuando sus modalidades a las necesidades emergentes y a las demandas de los trabajadores que más requieren sus beneficios.<sup>55</sup>

#### 4. La formación profesional a través de las recomendaciones y convenios de la Organización Internacional del Trabajo

La idea de la formación profesional como medio para obtener una realización integral del individuo en sus actividades laborales fue acogida por la OIT casi desde el inicio de sus actividades tendientes a procurar condiciones de vida más satisfactorias para los trabajadores de los diferentes países del mundo.

Respecto a esta materia, la OIT ha adoptado 21 recomendaciones y se encuentran, a su vez, contemplada en cinco convenios.

Los convenios de este organismo internacional tienen la categoría de tratados internacionales sujetos a la ratificación individual de los países miembros.

Después que la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo decide que las proposiciones presentadas en este evento revistan la forma de convenio internacional, éste se comunica a los Estados miembros para que lo sometan, en un lapso de doce a dieciocho meses a la autoridad competente del país para la ratificación o rechazo del instrumento. No existe la

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, pp. 50-51.

obligación de que los Estados miembros ratifiquen forzosamente un convenio; si lo hacen deben informar periódicamente a la OIT sobre las medidas adoptadas para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en estos cuerpos normativos. En México, el órgano competente es el Senado de la República, quien posee de manera exclusiva la tarea de conocer y aprobar o rechazar, las acciones de política exterior del ejecutivo federal.

Las recomendaciones no revisten la exigencia de ratificación formal, pero deben presentarse a las autoridades legislativas para que sirva de base para cuando las condiciones socioeconómicas de un país miembro lo permitan, y se implanten sus postulados en el contexto legislativo; son documentos que complementan y explican las disposiciones de los convenios.

A continuación se hace referencia a las recomendaciones de la OIT sobre la formación profesional:

1. Recomendación 15. Sobre el desarrollo de la enseñanza técnica en la agricultura (25 de octubre de 1921).
2. Recomendación 56. Sobre la enseñanza profesional en la industria de la edificación (3 de junio de 1937).
3. Recomendación 57. Sobre la formación profesional (8 de junio de 1939).
4. Recomendación 60. Sobre el aprendizaje (8 de junio de 1939).
5. Recomendación 77. Sobre la formación profesional de la gente de mar (6 de junio de 1946).
6. Recomendación 87. Sobre la orientación profesional (1º de julio de 1949).
7. Recomendación 88. Sobre la formación profesional de los adultos con inclusión de los inválidos (7 de junio de 1950).
8. Recomendación 101. Sobre la formación profesional en la agricultura (6 de junio de 1956).
9. Recomendación 104. Sobre la protección e investigación de las poblaciones indígenas y otras poblaciones tribales y semitribales en los países miembros (5 de junio de 1957).
10. Recomendación 117. Sobre la formación profesional (6 de junio de 1962).

11. Recomendación 125. Sobre condiciones de empleo de los menores para el trabajo subterráneo en las minas (2 de junio de 1965).

12. Recomendación 126. Sobre la formación profesional de los pescadores (1º de junio de 1966).

13. Recomendación 127. Sobre el papel de las cooperativas en el progreso económico y social de los países en vías de desarrollo (1º de junio de 1966).

14. Recomendación 128. Sobre el peso máximo de la carga que puede ser transportada por un trabajador (7 de junio de 1967).

15. Recomendación 136. Sobre los programas especiales de empleo y formación para los jóvenes con miras al desarrollo (3 de junio de 1970).

16. Recomendación 137. Sobre la formación profesional en la gente del mar (14 de octubre de 1970).

17. Recomendación 138. Sobre el bienestar de la gente del mar en el puerto y en el mar (14 de octubre de 1970).

18. Recomendación 139. Sobre los problemas de empleo que plantea la evolución técnica a bordo (14 de octubre de 1970).

19. Recomendación 144. Sobre la protección contra los riesgos de intoxicación por el benceno (2 de junio de 1971).

20. Recomendación 148. Sobre licencia pagada de estudios (5 de junio de 1974).

21. Recomendación 150. Sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos (23 de junio de 1975).

En seguida se enlistan los convenios internacionales en los cuales se contemplan aspectos sobre la formación profesional:

1. Convenio 82. Relativo a la política social en territorios no metropolitanos (19 de junio de 1947).

2. Convenio 107. Relativo a la protección e investigación de las poblaciones indígenas y otras poblaciones tribales y semitribales en los países independientes (5 de junio de 1957).

3. Convenio 117. Relativo a las normas y objetivos básicos de la política social (6 de junio de 1962).



4. Convenio 140. Relativo a la licencia pagada de estudios (24 de junio de 1974).

5. Convenio 142. Sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos (23 de junio de 1975).

El convenio 142 presenta una modificación al concepto de formación profesional, aceptándolo ahora como un proceso de aprendizaje que debe ser proporcionado al trabajador durante toda su carrera, organizando la formación inicial con sistemas de formación complementaria según lo vayan requiriendo los avances técnicos que se presenten durante la vida profesional.

Este convenio pretende que se adopten políticas y programas coordinados de formación y orientación profesional en estrecha relación con el empleo. La orientación profesional se entiende como la ayuda prestada a un individuo para facilitar la elección de un trabajo. Este convenio desarrolló específicamente la idea de la formación profesional.<sup>56</sup>

Fue durante la 60ª Reunión de la Conferencia General de la OIT celebrada en la ciudad de Ginebra, Suiza, cuando se adoptó en 1975 el convenio 142, el cual fue redactado en sólo trece artículos, e impone a los suscriptores la obligación de adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos en el campo de la orientación y formación profesionales, que habrán de vincularse estrechamente con los servicios públicos de empleo.

De acuerdo al artículo 40 de este instrumento, los países signantes del mismo se comprometen a adoptar y llevar a la práctica, gradualmente, sistemas de formación profesional de jóvenes y adultos en todos los sectores y actividades económicas.

Durante esta misma sexagésima reunión se adoptó la recomendación 150 sobre desarrollo de los recursos humanos, en la cual se delinearon los aspectos fundamentales para llevar a cabo la formación profesional de los trabajadores.

En tal sentido, José Dávalos<sup>57</sup> considera que debido al avance tecnológico y científico, México hizo conciencia de la importancia de la capacitación y el adiestramiento y que por decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 9 de enero de 1978, se elevó a rango constitucional este derecho.

<sup>56</sup> REMOND YNTRIAGO, Oscar, "La idea de la formación profesional en la Organización Internacional del Trabajo", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, t. II, octubre-diciembre de 1979, p. 27.

<sup>57</sup> *Tópicos laborales*, México, Porrúa, 1992, p. 86.

La reforma consistió en la adición de la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política, para garantizar constitucionalmente el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento.

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

Debido a tal reforma constitucional y como un acto de coherencia jurídica, México ratificó en 1978 el convenio 142 de la OIT, sobre el desarrollo de los recursos humanos, y reformó la Ley Federal del Trabajo para reglamentar y hacer aplicable la nueva norma constitucional. El decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 18 de abril de 1978.

De esta forma quedó consignado en la Ley Federal del Trabajo el derecho de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y la obligación correlativa de los empleadores de otorgarlo, en y para el trabajo.

#### 5 El Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico de la OIT

El Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico (o Centro de la Organización Internacional del Trabajo en Turín, Italia) actúa como punto focal para el desarrollo de los recursos humanos desde hace más de veinte años.

Fue creado en 1964 por la Organización Internacional del Trabajo en colaboración con el gobierno italiano, con el fin de proporcionar a sus Estados miembros la competencia técnica internacional requerida para satisfacer sus necesidades de perfeccionamiento.

El artículo primero de los estatutos del Centro señala que "El Centro [...] tendrá por objeto proporcionar perfeccionamiento profesional y técnico a varios niveles, primordialmente en beneficio de todos los países en desarrollo a aquellas personas que se consideren preparadas para recibir un perfeccionamiento más avanzado que el que podrían obtener en sus propios países y regiones".<sup>58</sup>

<sup>58</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT: *Centro de Turín, formación para el desarrollo*, Turín, Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico, julio de 1989, p. 5.

El Centro de Turín, cuya misión es contribuir al desarrollo de los recursos humanos de los Estados Miembros de la Organización Internacional del Trabajo, adapta constantemente sus actividades en función de la evolución de las necesidades de sus beneficiarios.

Este Centro opera primordialmente en el marco del Programa de Cooperación Técnica de la Organización Internacional del Trabajo, aunque también colabora de manera regular con organismos de las Naciones Unidas, organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales de países industrializados, y cuenta con el apoyo de instituciones del Tercer Mundo para acrecentar el impacto de sus actividades sobre el desarrollo.

Consolidado por numerosos años de experiencia y validado por un gran número de exparticipantes en todo el mundo, el Centro de Turín comparte el enfoque y la filosofía de la Organización Internacional del Trabajo: asistir a los países miembros en sus esfuerzos por desarrollar, adaptar y ejecutar sus propios planes de desarrollo, así como establecer y administrar sus propios sistemas, programas e instituciones nacionales de formación, con el fin de capacitar la mano de obra que dicho desarrollo exige; de este modo aporta una contribución significativa a la meta final, la autosuficiencia nacional.

#### 6. El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

El CINTERFOR es el Centro Interamericano de Formación y Documentación sobre Formación Profesional, y constituye el núcleo coordinador e impulsor de un sistema de cooperación entre las instituciones de formación de los países de la región americana.

Nacido en la Séptima Conferencia de los Estados de América Miembros de la OIT, realizada en Buenos Aires en 1961, es la respuesta concreta a un planteamiento dirigido a la OIT para constituir un centro de intercambio de experiencias, con base en la investigación, documentación y divulgación de las actividades de formación profesional. Para cumplir su cometido, realiza además estudios e investigaciones y contribuye a la preparación del personal necesario para las tareas de formación.

Los objetivos del Centro son:

- a. Promover el desarrollo de la formación profesional y el acceso a las oportunidades de formación para jóvenes y adultos en todos los sectores de la economía y en todos los niveles de calificación y responsabilidad.

b. Alentar una formación que sea destinada, según afirma la recomendación 150 de la OIT, a descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria y, en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.

c. Incrementar la efectividad que la formación tiene para contribuir al desarrollo de los países de la región americana.

d. Fomentar la colaboración permanente y activa sobre las instituciones nacionales de formación, con la participación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, para posibilitar la identificación, adaptación y uso de los recursos técnicos y financieros de la región.

Las actividades del CINTERFOR se vinculan estrechamente con el trabajo productivo e incrementan la calidad del trabajo y los ingresos de los trabajadores, en todos los sectores de la economía.

Con sede en Montevideo desde 1963, por convenio con el gobierno de la República Oriental de Uruguay, los recursos del Centro se apoyan en el esfuerzo conjunto de las instituciones a él adheridas.

Al promover un permanente intercambio entre los países, mediante estudios, seminarios, cursos, reuniones técnicas, pasantías y divulgación de informaciones, el CINTERFOR estableció las bases de una modalidad de cooperación horizontal basada en la igualdad y la reciprocidad de los participantes.

## C. La formación profesional en la Comunidad Europea

### 1. La política común de formación profesional

A nivel de la Comunidad Europea existe en este momento una gran preocupación por el tema de la formación profesional. Se piensa que la realización del gran mercado europeo va a implicar nuevas e importantes exigencias en esa materia. La formación profesional va a ser una necesidad en todos los sectores productivos y en todas las regiones que presenten un retraso estructural en su desarrollo o se han visto afectadas por la crisis industrial.

Por tanto, la formación profesional ha de ser un factor esencial para la realización del Mercado Único Europeo y, en cierto modo, para asegurar su éxito.

Garantizar la competitividad de la economía europea frente a países como Estados Unidos y Japón, que llevan una considerable ventaja, y asegurar un desarrollo armónico con la comunidad, dos objetivos básicos del mercado interior, van a requerir un gran esfuerzo en el campo de la educación y la formación.

Por tanto, el papel que deben asumir las instituciones comunitarias, los gobiernos, los empresarios y los trabajadores, deberá ser más activo en el campo de la formación, y este esfuerzo común será necesario si se quiere conseguir una Comunidad Europea fuerte, equilibradamente desarrollada y con peso específico a nivel mundial.

Atento a esa necesidad de formación, el propio Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea encargaba al Consejo, establecer los principios generales para la realización de una política común de formación profesional, que pueda contribuir al desarrollo armónico tanto de las economías nacionales como del mercado común.<sup>59</sup>

El Consejo, por su parte, adoptó en abril de 1963 una decisión en la que se establecían diez puntos generales para la puesta en práctica de la indicada política común de formación profesional, cuya aplicación correspondía tanto a los Estados miembros como a la propia Comunidad.

En esta etapa se definieron tres orientaciones básicas, que resultan hoy en día sorprendentemente aplicables, relativas a:

- a. La correspondencia de cualificaciones profesionales.
- b. El intercambio de jóvenes trabajadores entre los distintos Estados miembros.
- c. La orientación profesional.

Igualmente, en esta etapa se crea el Comité Consultivo sobre la Formación Profesional, cuya composición es tripartita, facilitando así la participación de los interlocutores sociales, empresas y trabajadores en los temas de formación profesional.

La actuación comunitaria en los siguientes años se dirigió a mejorar la situación de los colectivos desfavorecidos, de decir, de aquellos que presentaban carencias en materia de formación, y en cierto modo, por ello, mayores

---

<sup>59</sup> WEINBERG, Pedro Daniel (comp.), *Integración y formación: lecciones de la experiencia comunitaria europea y las perspectivas para el MERCOSUR*, Montevideo, CINTERFOR/OIT, 1992, p. 174.

dificultades para su inserción en el mercado de trabajo. Debido a ello, se adoptaron las siguientes medidas:

1. En 1971 se adoptaron orientaciones generales para la elaboración de un programa comunitario de formación profesional, encaminadas a propiciar el desarrollo e intercambio de información y de cooperación a nivel comunitario.

2. En 1974 se estableció el primer programa de acción comunitaria para la readaptación de los minusválidos.

3. En 1975 se creó el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP), con la misión de fomentar la promoción y el desarrollo de la formación profesional a nivel comunitario y contribuir a la elaboración de una política común de formación profesional.

4. En 1976 se estableció un programa de medidas para mejorar la preparación de los jóvenes para la actividad profesional y para facilitar el paso de la educación a la vida activa.

5. En 1977 se adoptó un programa que contenía una serie de medidas relativas a la preparación profesional de los jóvenes en paro o amenazados de perder su empleo.

6. En 1979 se establecieron una serie de orientaciones sobre la formación en alternancia de los jóvenes. El desarrollo de programas de formación y de experiencia laboral en el lugar de trabajo.

En los últimos años de la década de los años ochenta la actuación comunitaria estuvo orientada a relanzar la política común de formación profesional, a mejorar su nivel y calidad, adaptándola a las nuevas necesidades económicas y sociales, así como a las aspiraciones profesionales de los trabajadores.

Los ejes u orientaciones básicas de la política común de formación profesional para esta década eran las siguientes:

1. La política de formación profesional se concibe como un instrumento fundamental de la política activa de empleo y se orienta a promover el desarrollo económico y social, así como la adaptación a las nuevas estructuras del mercado de trabajo.

2. La formación profesional es un medio eficaz para asegurar la preparación real de los jóvenes para la vida activa y para sus responsabilidades de adultos.

Es, también, un instrumento para la promoción de la igualdad de oportunidades de los trabajadores en el acceso al mercado de trabajo y en el ejercicio de las diferentes actividades profesionales.

En esta década se intensificaron, además, las acciones en favor de los sectores más vulnerables, especialmente los jóvenes, las mujeres y los minusválidos. Los programas dirigidos a ellos se encaminaban a mejorar la calidad de la formación y a conseguir la igualdad de oportunidades de estos grupos en el acceso al mercado de trabajo. Asimismo, se ha puesto especial atención a la formación profesional de trabajadores en el campo de las nuevas tecnologías.

Por último, la Comunidad ha dedicado, también en esta última década, una especial atención al problema de la correspondencia de las cualificaciones profesionales y a la equivalencia de los títulos académicos, con el fin de ejercer una actividad profesional.

En 1985 se reguló la correspondencia de cualificaciones profesionales, abriendo con ello la posibilidad de un reconocimiento mutuo de las cualificaciones de los trabajadores en la Comunidad. Igualmente, en 1988 se ha aprobado una disposición estableciendo un sistema general de reconocimiento de títulos de enseñanza superior.

## 2. Órganos e instituciones que participan en la formación profesional

### a. El Fondo Social Europeo

Es un instrumento financiero de la política de empleo comunitaria que ofrece su ayuda y apoya a acciones orientadas a mejorar la formación profesional y, en su caso, la orientación profesional de los trabajadores; conseguir la contratación estable de determinados colectivos de trabajadores, y favorecer la creación de actividades independientes. El Fondo Social Europeo se configura de este modo como un instrumento básico de la política de empleo comunitaria, así como de la política común de formación profesional.

### b. El CEDEFOP

El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional es un órgano técnico de apoyo a la Comisión de las Comunidades Europeas en materia de formación profesional. Su institución surge en el propio Tratado de Roma.

Con sede en Berlín, está integrado por representantes de los gobiernos de los Estados miembros, de las organizaciones empresariales y sindicales y de la Comisión. Tiene la misión de ayudar a fomentar, a nivel comunitario, la promoción y el desarrollo de la formación profesional y a elaborar la política común referida a la misma.

### c. El Comité Consultivo de Formación Profesional

Es un órgano de participación institucional que se crea para asistir a la Comisión de las Comunidades Europeas en las tareas encomendadas a ésta en el campo de la formación profesional.

Su composición es tripartita y está integrado por dos representantes de cada uno de los gobiernos y dos representantes de los sindicatos y de las organizaciones empresariales por cada Estado miembro. La función de asistencia que ejerce este Comité podrá desarrollarla por propia iniciativa o a solicitud de la Comisión.

### 3. Programas comunitarios de formación profesional

Los programas de mayor interés que ha adoptado la Comunidad Europea en materia de formación profesional son los siguientes:

#### a. COMMET

Este programa se adoptó en 1986. En él se establece una cooperación entre la universidad y la empresa para la formación en el ámbito de las nuevas tecnologías. Con él se trata de favorecer las innovaciones y la transferencia de tecnologías y se fomenta la experimentación y proyectos conjuntos de formación.

#### b. ERASMUS

Este programa se adoptó en 1987, y es el programa de intercambio académico más importante realizado entre los Estados miembros. Su objetivo es estimular la movilidad de estudiantes dentro de la Comunidad, ampliando con ello sus horizontes culturales y académicos.

#### c. JUVENTUD CON EUROPA

Este programa se estableció en Europa en 1988 y su objetivo es fomentar los intercambios de jóvenes europeos y con ello el desarrollo de vínculos de asociación permanente entre ellos. Mediante este programa se hará posible que durante los tres primeros años de funcionamiento 80.500 jóvenes entre 18 y 25 años puedan efectuar una estancia de una semana o más en otro Estado miembro.

#### d. PETRA



Este programa se adoptó en 1987, y su objetivo es la formación y preparación de los jóvenes para la vida adulta y profesional. Trata de garantizar que todos los jóvenes que lo deseen reciban uno, o de ser posible, dos años de formación profesional después de la enseñanza obligatoria. Asimismo, se dirige a aumentar el nivel y la calidad de la formación profesional en la Comunidad y a potenciar la cooperación europea en el campo de la educación y la formación.

#### e. IRIS

Con este programa se trata de difundir las experiencias habidas en materia de formación profesional de las mujeres. A través de este programa es posible el intercambio de experiencias de formación de mujeres en profesiones científicas y técnicas, basadas en nuevas tecnologías.

#### f. HELIOS

Este es un programa de acción de la Comunidad en favor de los minusválidos. Su objetivo es el de facilitar la readaptación profesional y la integración económica y procurar su integración social y su vida autónoma.

#### g. EUROTECNET

Este es un programa comunitario orientado a favorecer la transferencia de conocimientos y experiencias innovadoras en el campo de la información, de la formación profesional básica y de la permanente. Se lleva a cabo a través de este programa una cooperación real sobre nuevas tecnologías de información y la formación profesional. Está formado por tres elementos principales: una red de proyectos de demostración que constituye su soporte; un programa de investigación, y una serie de visitas de estudio dirigidas por el CEDEFOP.

#### h. FORCE

Es un programa de acción comunitario para el desarrollo de la formación continua de los trabajadores. Es una respuesta al reconocimiento del derecho a la formación permanente que tienen todos los trabajadores de la Comunidad durante toda su vida profesional.

#### i. LINGUA

Está dirigido a promover el conocimiento de lenguas extranjeras en el ámbito de la Comunidad. Además del aprendizaje de los idiomas de la Comunidad, este programa trata de establecer la oportuna cooperación en este campo de la formación mediante el intercambio de personal docente y alumnos, complementando de este modo otros programas relativos a la formación profesional y a la movilidad e intercambio de personas.

#### 4. La política común de formación profesional en un futuro próximo

Dos grandes retos tiene ante sí la Comunidad Europea que, sin duda, van a marcar las líneas futuras de actuación comunitaria en el campo de la educación y la formación profesional.

Por una parte, ante la puesta en marcha del Mercado Único Europeo, existe la opinión generalizada de que ello implica la aceptación de dos prioridades en materia de formación:

- a. Elevar el nivel general de la formación profesional de la Comunidad.
- b. Desarrollar una formación que ofrezca unas nuevas cualificaciones.

A este reto deberá dar respuesta la Comunidad, potenciando la formación continua de los trabajadores, teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas e industriales que se produzcan, de tal manera que se ofrezcan verdaderas cualificaciones profesionales adaptadas a los nuevos requerimientos del mercado de trabajo.

Sobre este punto existen ya dos proyectos, ellos son: TEMPUS, un programa de movilidad transeuropea para los estudios universitarios que pretende contribuir al desarrollo de la enseñanza superior y de los sistemas de formación en los países de Europa Central y Oriental. Y junto a este programa existe un proyecto de crear la Fundación Europea para la Formación, cuyo objetivo principal es contribuir a la adaptación de los sistemas de formación profesional de Polonia y Hungría a las nuevas condiciones de mercado.

#### D. El movimiento sindical internacional y la formación profesional

En la mayor parte de los países en vías de desarrollo el movimiento sindical ha tenido una muy escasa participación en la planificación y ejecución de los programas de formación profesional, dejando esta responsabilidad en las instituciones gubernamentales y en los empleadores.<sup>60</sup>

Cuando se les concede el derecho de enviar representantes a las instituciones estatales de formación profesional, las organizaciones sindicales han tenido una participación muy limitada debido a su falta de capacidad en ese

---

<sup>60</sup> ELLIOT, Sergio, *op. cit.*, p. 32.

campo. De ahí la necesidad imprescindible de que el movimiento sindical de los distintos países asuma la formación profesional de los trabajadores como uno de los objetivos fundamentales del quehacer de sus organizaciones y que, conjuntamente con los organismos gubernamentales y con los empleadores, tome la responsabilidad que le corresponde en las tareas de planificación, ejecución y control de los sistemas y procesos de formación en todos sus niveles.

Un claro ejemplo de que las organizaciones sindicales no se preocupan por la formación profesional de sus trabajadores lo constituye el hecho de que los planteamientos y exigencias de formación profesional ocupan un lugar relativamente rezagado dentro de las múltiples reivindicaciones que se reclaman por parte de los trabajadores. Asimismo, se ha constatado que en las asambleas de las centrales obreras de muchos países en desarrollo sólo se discute lo relativo a salarios y horarios de trabajo, sin que se preocupen por contar con un sistema eficiente de formación profesional que califique a los trabajadores y que les permita alcanzar niveles de mayor remuneración y, al mismo tiempo, aumentar la productividad de las empresas y lograr metas de desarrollo económico que van en beneficio del total de la sociedad.

Las características de la situación actual en el ámbito de la petrificación de las organizaciones sindicales en la formación profesional, requiere y exige un estudio y una planificación seria y eficiente, con objeto de poder desarrollar un buen sistema de formación profesional. Para ello se necesita, como un elemento fundamental, que el movimiento sindical tome conciencia de la importancia que ello tiene para la clase trabajadora y decida encauzar su accionar en forma decidida y responsable hacia la consecución de dicho fin.

Pero para obtener resultados positivos en este accionar del movimiento sindical se requieren ciertas condiciones que variarán de acuerdo con las circunstancias de cada país, y una de ellas es que la formación profesional aparezca más atractiva ante los trabajadores, para lo cual deben relacionarse con los incentivos salariales que puedan obtener por su intermedio, así como también a las posibilidades de acceso a puestos en mejores condiciones de trabajo y remuneración.

Otro de los problemas por lo que a las organizaciones sindicales no les interesa tanto la formación profesional de sus trabajadores se debe a la existencia de ciertos prejuicios y preconceptos respecto de la participación y sus resultados, situación que requiere un correcto análisis y evaluación.

La idea de que la formación profesional favorece principalmente a los empleadores, es algo que está profundamente arraigado en algunos trabajadores; igualmente, el rechazo de los trabajadores más antiguos frente a los aprendices es una forma de suspicacia que tiene su origen en el temor a perder su puesto de trabajo y ser reemplazados por trabajadores más jóvenes con una mejor

calificación. Estas situaciones requieren de un tratamiento especial y de un análisis serio y profundo dirigido a la búsqueda de soluciones para superarlas a fin de lograr el desarrollo de un buen sistema de formación.

Si se considera, como la hace la OIT, que la formación profesional es un derecho humano básico, las organizaciones sindicales deberían preocuparse por propiciar una estructura dedicada exclusivamente a la capacitación sindical y a la formación profesional. Deberá crearse en las centrales sindicales secretarías de educación y departamentos responsables de estas actividades.

La participación del movimiento sindical en la formación profesional deberá ser amplia e intensiva, debiendo intervenir en todas las etapas del proceso; esto es:

- En la formulación de políticas de formación profesional.
- En la planificación de la formación.
- En la elaboración de programas.
- En el proceso de ejecución de los mismos.
- En el control de las actividades de formación profesional.
- En la evaluación de las actividades realizadas
- En el seguimiento de los trabajadores capacitados.

Mientras las organizaciones sindicales no se involucren en el proceso de formación profesional de sus trabajadores, seguirán siendo trabajadores de segunda, pues no alcanzarán los niveles de desarrollo y actualización que tanto requieren las empresas hoy en día, sobre todo ahora ante la apertura comercial que están siguiendo la mayoría de los países del mundo.

## **VII. TENDENCIAS DE CAMBIO Y RETOS PARA LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **A. Globalización económica y cambio tecnológico**

A nivel internacional, se consolida la tendencia hacia la globalización de la economía, la competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los financieros, y el acelerado cambio tecnológico.

Esta globalización no sólo implica mantener la estabilidad de las principales variables macroeconómicas, como finanzas públicas, tipos de cambio, inflación y política comercial, sino también enfrentar el reto que significa la globalización de la fuerza de trabajo, como puede observarse en algunas regiones del mundo, específicamente en el caso de la Unión Europea.

Sin duda que la movilidad del factor trabajo exige mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a los cambios tecnológicos y a las transformaciones organizativas de la producción.

Esto implica que en la globalización se incluyan programas de educación y capacitación de recursos humanos que se adapten a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad.

Esta necesidad de implementar programas novedosos de educación y capacitación es una exigencia a nivel global y comprende a todo tipo de economías, pues la creciente globalización y el desarrollo tecnológico están provocando cambios fundamentales en los sistemas de capacitación y formación, en sus formas de organización y financiamiento en el contenido de los programas y métodos de enseñanza.

Lo anterior nos conduce a un reto importante, pues implica el lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta de los programas de capacitación a las necesidades del cambio; esto, a fin de mejorar la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura productiva.

La capacitación constituye en el ámbito de la globalización un proceso esencial y necesario para la transformación productiva. Por ello se requiere una formación permanente de los recursos humanos, puesto que sólo así se podrá hacer frente a las transformaciones tecnológicas al igual que a los cambios en los procesos productivos.<sup>61</sup>

"En la medida en que las empresas pongan mayor atención a estos asuntos, estos lograrán producir con más calidad y ser más productivas y competitivas en los mercados regionales y globales".<sup>62</sup>

Finalmente, se considera que la inversión y la formación de recursos humanos se convierten en los elementos esenciales del proceso de transformación productiva que con motivo de la globalización se está generando.<sup>63</sup>

#### B. Desarrollo de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje continuo

En el artículo escrito por Agustín Ibarra<sup>64</sup> señala que en varios documentos la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha expresado que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo tienen que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas: de innovación, de adaptación y de aprendizaje.

Refiere que la capacidad de innovación significa imaginación y creatividad de individuos, empresas y sociedad en su conjunto para predecir y enfrentar los retos del cambio.

La innovación de la empresa -por ejemplo- implica que aproveche de la mejor manera posible las ventajas competitivas que están a su alcance, pero no sólo eso, sino también la creación y desarrollo de su propio mercado, la anticipación a los cambios en la demanda y la innovación del proceso y diseño del producto.

La capacidad de adaptación significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados. Considera que las empresas que adapten estos cambios son las que podrán

<sup>61</sup> IBARRA ALMADA, Agustín, "México: reforma estructural de la formación y capacitación de recursos humanos y política laboral", *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, Boletín CINTERFOR/OIT, Montevideo, segunda época, núm. 135, abril-junio de 1996, p. 13.

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>63</sup> *Idem.*

<sup>64</sup> *Op. cit.*, p. 16.

responder con mayor rapidez a las necesidades y preferencias de los consumidores, y en consecuencia, son las que podrán conservar o ampliar sus mercados.

Dentro de esta capacidad de adaptación, señala que los trabajadores que logren adaptarse a las nuevas formas de organización de la producción y el trabajo son las que tendrán mayores posibilidades de mantenerse activamente en el mercado laboral, mejorar su ingreso y elevar su bienestar.

Por último, la capacidad de aprendizaje implica que los individuos, empresas y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático que les permita desarrollar sus capacidades de adaptación e innovación.

De acuerdo con la OCDE -agrega Agustín Ibarra- estas tres capacidades son las que permitirán no sólo elevar la productividad y competitividad de las empresas y las economías, sino también generar las condiciones para el desarrollo y la ampliación del nivel de vida de la población.

## VIII. HACIA UNA NUEVA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

Como hemos señalado en el punto anterior, el contexto de las economías y de los procesos productivos ha cambiado, debido a los efectos que producen las políticas de globalización y de integración que recorren el mundo. Estos cambios han afectado la forma en la que se debe capacitar a los trabajadores, pues conlleva el cambiar los objetivos y contenidos del aprendizaje y los métodos de instrucción que hasta ahora se han empleado a fin de adecuarlos a las nuevas necesidades de la tecnología, la globalización y la transformación productiva.

Hoy en día se requiere "Hacer de la capacitación una posibilidad de desarrollo"<sup>65</sup>. Esto quiere decir que a través de sus resultados el trabajador pueda, no sólo adquirir las capacidades y habilidades que le permitan intervenir en el proceso productivo, sino también participar activamente en dicho proceso, además de que satisfaga sus aspiraciones de superación y desarrollo personal y profesional.

El que la capacitación se convierta en una posibilidad de desarrollo no sólo de la empresa, sino del propio trabajador, se deberá traducir en un incremento de la productividad y competitividad de las empresas, así como en un elemento que le proporcione al trabajador mejoras en su salario y en sus condiciones de seguridad e higiene en el lugar que desempeñe su trabajo.

Para convertir a la capacitación en una alternativa de desarrollo, se requiere de una serie de condiciones, entre las que destacan las siguientes:

- La adopción de sistemas de educación y capacitación adecuados a las nuevas estructuras de la producción y el trabajo.
- La conscientización de los trabajadores para lograr que éstos vean en la capacitación y formación una oportunidad de desarrollo.
- La implementación de una política y programas gubernamentales que respondan a las nuevas exigencias de las transformaciones en los procesos productivos.

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 19.



Con la conjunción de estas condiciones será posible contar con una mano de obra altamente calificada que esté en posibilidades de competir y participar en la producción y el comercio globales.

Pero ¿cómo hacer para que se logren estos propósitos?

En la medida en que sea una estrategia prioritaria para los gobiernos de los países el que la capacitación y la formación del recurso humano- el recurso más importante con que cuentan todas las naciones- constituye la principal inversión que puedan hacer, será posible incrementar los niveles de desarrollo y bienestar para sus poblaciones.

El logro de estos propósitos de desarrollo y bienestar se podrá alcanzar si los gobiernos y las empresas se responsabilizan en la formación de sus recursos humanos. La educación y formación de los recursos humanos debe ser parte de sus prioridades y de sus estrategias para elevar la productividad y la competitividad empresarial.

#### A. El nuevo enfoque de la capacitación

A la capacitación se le concibe no sólo como la simple adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para el desempeño de un puesto de trabajo, sino que ahora esta concepción es más amplia, pues el concepto se ha enriquecido con los cambios tecnológicos y las modificaciones en los procesos productivos. Hoy en día hablar de capacitación es referirnos a un proceso sistemático, integral y continuo que se da a lo largo de toda la vida productiva del individuo, proceso que le permite acceder a empleos de mayor calidad y bien remunerados y en consecuencia, lograr mejores condiciones de vida y de trabajo.

Las transformaciones y cambios que señalábamos, producto de las políticas de globalización y de integración económica, han repercutido y modificado en consecuencia el objeto y el sujeto de la capacitación.

El objeto de la capacitación ya no es el puesto de trabajo o la habilidad aislada; ahora es la empresa en su conjunto. Esto quiere decir que la capacitación deberá estar enfocada a preparar al trabajador en todo el proceso productivo. Ahora las empresas requieren trabajadores multihabilidades que puedan desempeñar distintas tareas dentro del proceso productivo.

El sujeto de la capacitación también se ha transformado, pues ya no es el individuo aislado, sino el conjunto de sujetos que intervienen en la actividad

productiva. Esto tiene por objeto que los trabajadores participen en conjunto en los procesos de producción, lo que demanda trabajar en equipo, a fin de propiciar una mayor interrelación y comunicación con los demás trabajadores para enriquecer su participación en el proceso productivo.

Con la modificación del objeto y el sujeto de la capacitación se han propiciado nuevos enfoques de la misma.

En seguida precisaremos estos nuevos enfoques que ha retomado la capacitación:

#### 1. Por el lugar donde se realiza

La capacitación se divide entre la que se imparte en la escuela y la que se desarrolla en el centro de trabajo.

#### 2. Por su objeto

La capacitación se distingue entre la que está orientada a puestos de trabajo y que se deriva de especialidades académicas, y la que se dirige al desarrollo de competencia laboral<sup>66</sup> a partir de los requerimientos de la planta productiva.

Esta modificación en el objeto de la capacitación implica que ahora la preparación del trabajador debe estar enfocada al desempeño adecuado en una serie de funciones dentro del proceso productivo o lo que ahora conocemos como trabajadores multihabilitados.

#### 3. Por su orientación

La capacitación se divide entre la que desarrolla la formación desde la perspectiva de la oferta y la que lo hace desde el punto de vista de la demanda.

#### 4. Por su método

Aquí se distingue a la capacitación que da mayor importancia al proceso y al diseño curricular de la que pone énfasis en la obtención de resultados y desarrollo de competencia.

#### 5. Por sus resultados

La capacitación desde este enfoque se distingue entre la que sólo busca resultados académicos, entendidos como la obtención de diplomas, títulos, credenciales, reconocimientos, pero sin cuestionar si existe correspondencia de

---

<sup>66</sup> En el punto 10 de este capítulo precisamos que la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios por el desempeño de una actividad productiva.

éstos con el mercado de trabajo; y la capacitación de éstos con el mercado de trabajo; y la capacitación que busca generar conductas productivas que permitan al individuo desempeñarse eficientemente en el lugar de trabajo.

6. Por su financiamiento

La capacitación se divide en pública y privada.

7. Por su organización institucional

En este enfoque se incluye a la capacitación que se ofrece por instituciones especializadas, públicas o privadas.

8. Por sus alcances

Aquí se divide a la capacitación entre las que se desarrollan en el corto plazo, que se orienta a resolver problemas específicos del puesto de trabajo o proceso productivo, y la que se plantea objetivos para el mediano y largo plazo.

Sólo cuando la capacitación se imparte en forma permanente e integral, la inversión en el recurso humano va a incrementar la productividad y a mejorar las condiciones de vida y el ambiente laboral de los trabajadores.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> IBARRA ALMADA, *op. cit.*, pp. 19-25.

## IX.- REFORMA ESTRUCTURAL DE LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO

Para convertir a la formación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad, tanto en los centros de trabajo como de la economía en su conjunto, se requiere una reforma de la capacitación cuyo cambio estructural debe perseguir el propósito mencionado.

En la base de esta reforma está la elevación del nivel educativo de la población: la reforma constitucional que amplió a nueve años la educación básica obligatoria constituye un paso decisivo para la reforma integral de la educación en México.

El artículo tercero de la Ley General de Educación<sup>68</sup> establece que "El Estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria[...]".

Nuestro país enfrenta un grave problema en cuanto al nivel de escolaridad de la población se refiere:

- Casi la mitad (46.3%) de la población económica activa que se encuentra incorporada al mercado de trabajo tiene cuando más estudios de primaria concluidos.

- Un tercio, tan sólo, de los jóvenes que se incorporan año con año al mercado laboral cuentan con formación específica para el trabajo.

- Cuatro quintas partes de quienes integrarán la fuerza de trabajo a principios del año 2000 ya están incorporados al mercado de trabajo.<sup>69</sup>

En razón de que nuestro país cuenta con una base educativa muy diferente, la posibilidad que tiene esta población de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas está justamente en el centro de trabajo.

Esta circunstancia viene a precisarnos varias situaciones:

<sup>68</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, México, *Diario Oficial de la Federación*, 13 de julio de 1993, p. 42.

<sup>69</sup> IBARRA ALMADA, Agustín, *op. cit.*, p. 36.

- La gran mayoría de las personas de nuestro país, lo que saben hacer lo han aprendido en el centro de trabajo.

- La necesidad de revalorar la función educativa de la empresa como centro principal de formación de recursos humanos, de ahí la importancia y trascendencia de la experiencia laboral.

Los anteriores señalamientos nos conducen a considerar que los elementos centrales de una reforma a la capacitación y a la formación de recursos en México son, por una parte, el mejoramiento en la eficiencia y calidad del sistema de educación y capacitación para elevar el nivel de escolaridad de la población, y, por otro lado, el revalorar la función de la empresa.

Estos dos ingredientes han sido la base de la reforma que se ha iniciado en nuestro país. Con la reforma del sistema de formación y capacitación se pretende que México cuente con los recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales.

La reforma puesta en marcha tiene el propósito de transformar a la capacitación en un proceso integral y permanente, que abarque toda la vida productiva del individuo y otorgue facilidades y apoyos para transitar de la escuela al centro de trabajo y de este al sistema de formación, revalorando tanto la función educativa de la empresa como la del propio centro educativo.

En este sentido, las secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con los representantes de los sectores obrero, campesino y empresarial, desarrollan desde 1993 el proyecto de modernización de la educación tecnológica y la capacitación. Por su ejecución, el presidente de la República instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral el 2 de agosto de 1995.

En el siguiente punto analizaremos el establecimiento del sistema de normalización y certificación de competencias laborales, que es sin duda la reforma más trascendente de recursos humanos que se ha dado en el país. Por lo tanto, constituye el reto más importante en este campo para los próximos años.

## X. CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

### A. Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral

En este apartado se presentarán los antecedentes, propósitos y principales ideas que dieron origen a los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, los cuales representan los ejes centrales de la reforma de la educación técnica y la capacitación de recursos humanos en México; asimismo, se describirán las características, estructuras y funciones del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral que instaló el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995 para integrar, establecer y operar los Sistemas.

#### 1. Antecedentes

La reforma al sistema de capacitación y la necesidad de establecer los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en México, surgió de un proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación que iniciaran conjuntamente las secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Prevención Social en septiembre de 1993.

En los dos años siguientes se efectuaron amplias consultas a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación; igualmente, se conocieron experiencias internacionales de sistemas análogos a los que se busca implantar en el país. Con base en esto, se diseñó un proyecto, que incluía la estrategia para su implementación.

La modernización de la educación tecnológica y la capacitación forman parte de la estrategia planteada por el doctor Ernesto Zedillo, secretario de Educación en ese entonces, para la reforma integral de la educación en México.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> ARGUELLES, Antonio (comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Limusa, 1996, p. 28.

a) La modernización de la educación básica, que indica su Federación, la educación de planes, programas de estudio y la revaloración del trabajo magisterial.

b) La reforma de la educación tecnológica.

c) La reforma de la educación superior y de posgrado, cuyo propósito era alcanzar niveles de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.

d) La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.

En esta propuesta se consideraban el establecimiento de un sistema de capacitación cualitativa distinto que permitiera atender con oportunidad y eficacia las necesidades de calificación de los recursos humanos del país, mediante servicios viables, flexibles y de mayor calidad.

#### B. Cambios en los mercados de trabajo e implicaciones para la formación y la capacitación

En un estudio por demás interesante, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral analiza el Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral<sup>71</sup>, en donde se examinan aspectos como los cambios en los mercados de trabajo y sus implicaciones para la formación y la capacitación; el proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación; el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; el Sistema Normalizado de Competencia Laboral; los Comités de Normalización y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral.

Con el análisis y el conocimiento de estos temas se pretende la creación de una nueva cultura de estudio, capacitación y trabajo que se fija por la calidad, la eficiencia y la productividad que este consejo tiene como fin desarrollar.

Aquí precisamos los alcances de los aspectos que se tratan en el documento referido.

A nivel internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión de trabajo están provocando cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación

<sup>71</sup> México, CONOCER, agosto de 1996.

en la orientación y contenido de programas de estudio y en los métodos de enseñanza y de evaluación de sus resultados.

En ese sentido, la globalización y el avance tecnológico no sólo significan cambios en la producción y el comercio, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación de la educación y formación de recursos humanos a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Entre los elementos que explican el proceso de cambio a nivel mundial están:

- La transición de una economía denominada por la oferta a una economía orientada por la demanda.
- El desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles y centrados en redes y equipos de trabajos, y
- La transformación progresiva de los contenidos de trabajo.

Precisaremos las implicaciones de cada uno de estos elementos a fin de comprender la trascendencia que representan dentro del proceso de cambio que está sucediendo a nivel mundial.

1. Transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda.

La nueva tecnología de la producción es ahora más flexible, por lo que las empresas están abandonando progresivamente el modelo de producción masiva, que se basa en un tipo de tecnología fija que responde a la lógica de producir grandes volúmenes de mercancías, bajo el supuesto de que cualquier cantidad de productores puede ser vendida en el mercado. En sustitución de este modelo de organización "taylorista", cada vez más empresas están adoptando sistemas de producción flexibles para responder con rapidez oportuna y variedad de productos a las distintas necesidades de la demanda, con lo cual buscan sustituir la idea tradicional del cliente debe ajustarse a la producción de las empresas.

Así, una de las características más importantes de la economía actual es que las empresas cada vez más incorporan y orientan su producción a las necesidades del mercado.

## 2. Estructuras ocupacionales flexibles



La estructura ocupacional gira en torno al puesto de trabajo, que se constituye en la figura principal del esquema organizativo de las empresas. La estructura organizativa que funciona dentro de un modelo rígido y con una base técnica fija, está caracterizada por un tipo de producción en serie y que corresponde a una estructura jerárquica, rígida y altamente especializada en puestos fijos de trabajo.

En cambio, frente a un modelo de producción flexible y versátil para responder a las distintas demandas del mercado, la empresa requiere adoptar un sistema de organización abierto que le permita adaptarse a las transformaciones del medio que la rodea.

De esta forma, la producción basada en la especialización en el puesto de trabajo se transforma en una estructura de redes y equipos de trabajo, capaces de innovar y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de actividad productiva.

Con él se está dando origen y lo que se denomina estructuras ocupacionales polivalentes, que se integran por trabajadores habilitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos. Este cambio no sólo determina el comportamiento del mercado del trabajo, sino también la orientación del sistema educativo y las formas en que estos ámbitos se vinculan.

### 3. Cambios en los contenidos de trabajo

Una estructura organizativa basada en puestos de trabajo implica que el trabajador debe seguir determinados patrones e producción y estrictos manuales de procedimientos que se traducen en una serie de actividades repetitivas y rutinarias.

En cambio, en un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, el individuo debe demostrar habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimiento al proceso de producción, así como participar a la identificación, análisis y solución de los problemas que merman la calidad y productividad de la empresa.

Esta transformación implica que se tenga que revalorar el trabajo humano, pues el nuevo modelo de producción ya no se basa únicamente en actividades repetitivas y monótonas, sino en el trabajo intelectual y creativo de los individuos, es decir, de su capacidad para innovar y aprender continuamente.

Así, las tendencias de transformación global giran en torno del cambio de una economía de oferta y una economía de demanda; de una producción basada en la escala, a un tipo flexible y diversificado; y, de grandes comparaciones centralizados, a pequeñas empresas con autonomía, autogestionadas y con mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda.

En el esquema tradicional, la capacidad no sólo tiene un papel secundario, sino que además la escasa importancia que se le da y la excesiva división del trabajo van provocando un proceso paulatino de descalificación de la fuerza laboral. Frente a tareas especializadas, repetitivas y rutinarias, cada vez se requiere menos capacitación para que un individuo domine un puesto de trabajo. Sin embargo, frente a una actividad que exige aporte intelectual, creatividad e innovación, la educación continua del trabajador se transforma en elemento central de nueva organización productiva.

Este cambio exclusivo de un sólo país no se limita a las economías desarrolladas o las que están en proceso de desarrollo; la transformación es global y avanza a todo tipo de economías.

En países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia, entre otros, estos cambios ya se vienen dando desde hace más de veinte años. La experiencia de estos países muestra que el aumento de la productividad y competitividad, tanto de las empresas como de la economía en su conjunto, depende en gran medida de los esfuerzos que se realizan para articular estrategias y aplicar recursos para elevar a nivel educativo de la población y de calificación de la fuerza laboral.<sup>72</sup>

En nuestro país, desde hace algunos años se han venido realizando esfuerzos tendientes a mejorar la formación y la capacitación.

Se han efectuado consultas a los sectores productivos, así como diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación y se han analizado experiencias internacionales en la integración de sistemas de formación basados en competencia.

De estos estudios y análisis se evidencia que la población trabajadora posee una base educativa deficiente (el promedio de escolaridad es de seis años) y la única posibilidad que tienen de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades es justamente en la empresa que presta sus servicios.

En este sentido, se señala que debido a la situación actual de la formación y capacitación de la población trabajadora, no sólo se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación para elevar el nivel de escolaridad de la población, sino también revalorar la función educativa de la empresa como centro principal de formación de recursos humano.

---

<sup>72</sup>CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL, *op. cit.*, p. 3.

De igual forma, es necesario establecer mecanismos que vincula la educación general; la formación y la capacitación técnica y las acciones educativas que se realizan dentro de la empresa y que ofrezcan, al mismo tiempo, facilidades a los individuos para transitar del sistema educativo al centro de trabajo y de este al ámbito educativo, como una forma de progreso continuo.

En suma, con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales.<sup>73</sup>

Este primer punto del documento que comentamos concluye afirmando que "Una fuerza de trabajo calificada permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporar y permanencia en el mercado laboral, así como del progreso y desarrollo profesional".<sup>74</sup>

#### C. Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación

El propósito general del proyecto es sentar las bases que permitan reestructurar las distintas formas de capacitar a la fuerza laboral, y que la formación eleve su calidad y gane en pertinencia respecto de las necesidades de los trabajadores.

Este proyecto se integra por cinco componentes.

- 1 Sistema normalizado de competencia laboral;
- 2 Sistema de evaluación y certificación de competencia laboral;
- 3 Transformación de la oferta de formación y capacitación;
- 4) Estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral, y
- 5 Información, evaluación y estudios.

---

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>74</sup> *Idem.*

Los objetivos de los componentes son:

- a) El sistema normalizado de competencia laboral tiene como propósito que el sector productivo defina y establezca normas de competencia laboral de carácter nacional por rama de actividad productiva o de área de competencia.
- b) El sistema de certificación de competencia laboral busca establecer mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente de la forma en que hayan adquirido y con base en una norma de carácter nacional.
- c) El componente de transformación de la oferta de formación y capacitación pretende organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en normas de competencia laboral y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecerá a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.
- d) Los estímulos a las demanda tienen como propósito desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de la competencia laboral, mediante el otorgamiento de apoyos económicos tanto a la población desempleada y trabajadores en archivo, como a las empresas que participen y promuevan estos procesos.
- e) Por último, el objeto del componente de información, evaluación y estudios es establecer un sistema de información que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización del estudio e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes.

En general, el proyecto tiene como premisa fundamental inicial un proceso de cambio estructural tendiente a convertir a la formación y capacitación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas y de progreso personal y profesional de los trabajadores.

La base del proyecto la conforman los sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, cuyo desarrollo gira en torno de las premisas siguientes:

- a) Centrar su enfoque en la demanda, orientarlo por resultados e integrarlos con sus mismos usuarios, es decir, por los sectores productivos.

b) Proveer al mercado laboral de información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo, y orienta la toma de decisiones de los agentes económicos.

c) Desarrollar los conceptos de formación y capacitación como procesos continuos que faciliten la integración y acumulación de conocimientos a lo largo de toda la vida productiva del individuo y el reconocimiento de la competencia laboral que amplíe sus oportunidades en el mercado de trabajo.

d) Posibilitar una mejor coordinación institucional en el sector educativo y una mayor vinculación entre centros de trabajos y la oferta de formación y capacitación.

e) Favorecer la aplicación de programas de formación y capacitación con la calidad, flexibilidad y pertinencia requeridos por la población y la planta productiva.

f) Hacer más rápida la adaptación y actualización del sistema de formación y capacitación a las necesidades del cambio tecnológico y productivo, así como a los requerimientos del mercado laboral.

g) Instituir mecanismos que permitan evaluar las diversas formas en que el hombre aprende a desempeñarse en el trabajo y otorgarles reconocimientos en el mercado laboral.

#### D. El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL)

Con el fin de diseñar, operar y promover los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL), instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995.

Este consejo tiene como parte de sus acciones el coordinar esfuerzos que realizan las instituciones de los sectores educativo y laboral que ejecuten el Proyecto de modernización de la Educación Técnica y la Capacitación y promueve la participación de los organismos empresariales y de las organizaciones de los trabajadores.

El consejo está integrado por seis representantes del sector social, cinco del obrero y uno del agropecuario, seis del sector empresarial y los titulares de seis secretarías de Estado.

Los objetivos centrales de este Consejo son:

- Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.
- Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de comités y normalización por rama de actividad económica y área ocupacional.
- Impulsar la definición e integración de normas de competencia laboral de carácter nacional.
- Promover y apoyar técnica y meteorológicamente la creación de organismos certificadores y centros de evaluación.
- Establecer los lineamientos aplicables a la constitución y operación de organismos certificadores y centros de evaluación.
- Proporcionar a las instituciones educativas y de capacitación información relativa a las normas de competencia laboral, a fin de que éstas sean traducidas en contenidos de formación que respondan a las necesidades de población y del sector productivo.
- Asegurar la calidad, transparencia y equidad de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

#### E. El Sistema normalizado de Competencia Laboral

El 2 de agosto de 1995 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el "Acuerdo mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación"<sup>75</sup> Mediante este acuerdo se ponen en operación los sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral, en los cuales tendrán participación los diversos sectores que intervienen en los procesos productivos.

Los propósitos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral son:

---

<sup>75</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, México, 2 de agosto de 1995, p. 83.

- Generar normas técnicas que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vincule de manera eficiente a los trabajadores, empleados y prestadores de servicio de formación y de capacitación para el trabajo.

- Propiciar la correspondencia de las normas técnicas de competencia laboral con las necesidades de los diversos sectores productivos.

- Facilitar el diagnóstico de las necesidades de personal de la empresa y servir como guía para la planeación de actividades de formación y de capacitación por el trabajo en las empresas e instituciones educativas, públicas y privadas, que la impartan, y

- Facilitar la movilidad del individuo dentro de los diversos sectores productivos y entre las ocupaciones, así como el avance acumulado de su formación técnica a lo largo de su vida laboral.

La generación, aplicación y actualización de normas técnicas de competencia laboral es el objeto central del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, pero ¿qué es una norma técnica de competencia laboral?

Una norma técnica de competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades y destrezas) que son aplicados al desempeño de una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, permiten determinar que la persona ha alcanzado el tipo de nivel y calidad de desempeño esperado por el sector productivo.

En ese sentido, una norma técnica de competencia laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que pueda juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

Asimismo, una norma refleja:

- La capacidad de la persona para trabajar en una mano de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

El funcionamiento del Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Integrar en un sólo sistema los esfuerzos y programas de formación y capacitación de recursos humanos, para atender con oportunidad las necesidades de calificación de trabajadores y empleados.
- Compartir un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación, fortaleciendo su capacitación.
- Facilitar que las personas con distintos niveles de formación accedan al Sistema, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas, favoreciendo la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación, así como la planeación de su trayectoria de aprendizaje.
- Permitir la aplicación de la competencia laboral de una función productiva a otra, ya sea un mismo proceso productivo, dentro de una misma empresa de una industria a otra, o inclusive, entre distintas regiones, con lo que no sólo se amplían las oportunidades de empleo y de mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, sino también se facilita a las empresas contar con recursos humanos calificados que atiendan sus necesidades particulares de calidad y competitividad.
- Incrementan los niveles de productividad, al permitir a las empresas contar con indicadores sobre la calificación de sus recursos humanos.

#### 1. Comités de normalización

Con la creación del Sistema Normalizado de Competencia Laboral se dio origen a los comités de normalización de competencia laboral.

Un comité de normalización es un organismo representativo de los trabajadores y los empresarios en una área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, acreditado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para definir y presentar propuestas de normas técnicas de competencia laboral.

Los objetivos que persiguen estos comités de normalización son:

- Desarrollar, formular y proponer al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, proyectos de normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional.



- Apoyar la adopción y difusión de normas de competencia laboral en los ámbitos educativos y productivos.

- Responder de manera eficiente a los cambios que se generen en los procesos productivos y en las formas de organización del trabajo, por medio de la actualización permanente de las normas técnicas de competencia laboral.

- Determinar con precisión las necesidades de calificación del aparato productivo y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, capacidades y habilidades de los trabajadores.

- Brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda. Todo ello mediante la generación y actualización de normas técnicas de competencia laboral.

Un comité de normalización está integrado por trabajadores y empresarios, que cuentan con la representatividad de los diferentes intereses de una determinada rama de actividad económica, industria o área de competencia. Sus actividades son apoyadas por uno o dos representantes de instituciones educativas.

Este Comité se compone, básicamente, por una junta directiva y su respectivos grupos técnicos. La junta directiva cuenta con un presidente y un secretario técnico. Los grupos técnicos se integran por personal experto (trabajadores, supervisores, profesionales), designado por la junta directiva, y cuentan con un coordinador, un secretario y un asesor experto (tecnológico o investigador).

Dentro de las principales funciones de un comité de normalización se encuentran:

- Determinar las áreas y subáreas de competencia laboral a normalizar.

- Definir, validar y proponer normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional.

- Promover la adopción y aplicación de las normas de competencia laboral en sus respectivas áreas de competencia o sectores de actividad.

- Actualizar y apoyar la difusión de normas técnicas de competencia laboral.

- Procurar en todo momento la representatividad empresarial y laboral del área de competencia o rama de actividad económica que se busca normalizar.

- Documentar las experiencias de normalización.

Al mes de agosto de 1997 se han instalado los 21 comités de normalización siguientes:

- Industria ferroviaria
- Turismo
- Industrias azucarera y alcoholera
- Sector comercio al menudeo
- Industria del calzado
- Industria del vestido
- Industria del mueble
- Industria farmacéutica
- Industria minera
- Industria química
- Industria de las artes gráficas
- Autotransportes de carga
- Mantenimiento electromecánico (tecnología mecánica)
- Industria de la construcción
- Seguridad, higiene ocupacional y medio ambiente
- Industria siderúrgica
- Consultoría
- Televisión por cable
- Pesca
- Industria textil
- Forestal y servicultura

Durante los próximos meses se tiene previsto constituir comités adicionales correspondientes a las siguientes ramas e industrias:

- Hidrocarburos ( petróleo)
- Conservación de alimentos
- Industria del juguete
- Industria automotriz
- Banca
- Bursátil
- Sector agua
- Transportación marítima
- Optometría
- Administración de aeropuertos

- Servicios de sobrecargo de aviación

## F. El Sistema de Certificación de Competencia Laboral

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral se puso en operación mediante el acuerdo por el cual se establecen lineamientos generales por la definición de normas técnicas de competencia laboral, que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación. Este acuerdo fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 2 de agosto de 1995.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene, entre otros, los objetivos siguientes:

I. Definir los criterios que habrán de satisfacer los procedimientos de evaluación que permitan, de manera imparcial y objetiva, verificar si un individuo posee los conocimientos, habilidades o destrezas comprendidas en las normas técnicas de competencia laboral, independientes de la forma en que hayan sido adquiridos;

II. Establecer los principios que normen la expedición de documentación que certifique el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas definidas en las normas técnicas de competencia laboral correspondientes;

III. Garantizar el libre acceso e igualdad de oportunidades a todos aquellos que opten por obtener la certificación de sus conocimientos, habilidades o destrezas de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral, y

IV. Generar información disponible para todos los participantes en el mercado laboral, de manera que se facilite el acceso de la fuerza de trabajo a los esquemas de formación y de capacitación por el trabajo.

La Certificación se define como el proceso de medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel mundial.<sup>76</sup>

En cuanto al modelo de certificación de la competencia laboral que se busca implantar en el país, tiene como características las siguientes:

<sup>76</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL, *op. cit.*, p. 20.

Certificación voluntaria. Es optativa y no deberá ser requisito para acceder a un puesto de trabajo.

- La certificación será realizada por órganos particulares especializados e independientes.
- Tendrá validez y un formato único; es decir, que sea reconocida ampliamente en el mercado laboral y orientar la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos.
- Será imparcial y accesible, es decir, transparente en su funcionamiento y libre de trámites, sólo los que sean estrictamente necesarios para el adecuado desempeño del Sistema.

Para la certificación de competencias laborales se constituirán organismos de certificación, los cuales deberán estar debidamente acreditados ante el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

#### G. Principales beneficios de la operación de los sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral

La operación de los sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral permitirá obtener, entre otros, los siguientes beneficios:

- Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo, que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir sus costos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Compatibilizar el nivel de calificación de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo, que permitan reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independientemente de la forma en que ésta fue adquirida.
- Contar con referencias sobre la calificación idónea a las necesidades del sector productivo, que propicien que las instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de formación técnica en función de la demanda.

- Incrementar los niveles de productividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos, reducir accidentes y riesgos de trabajo, hacer uso eficiente de los recursos disponibles y mejorar el ambiente laboral.
- Facilitar la transferibilidad de la competencia laboral entre empresas y ramas de actividad, con lo que además de estimular la productividad y competitividad de la economía en su conjunto, se reducen costos ocasionados por la rotación de personal, ya que se dispone de criterios de desempeño ampliamente aceptados y reconocidos por el mercado.
- Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante el establecimiento de un lenguaje común entre la oferta de educación y capacitación y el sector productivo.
- Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación, conforme a criterios claros y precisos que tiendan a reducir trámites y simplificar procedimientos.
- Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que dé transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos, y oriente la política pública para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación.
- Contar con recursos técnicos y metodológicos para el desarrollo de la capacitación basada en norma de competencia laboral y su certificación, tanto en empresas como en centros educativos.
- Desarrollar experiencias piloto en empresas y sectores, que generen efectos demostrativos para el conjunto de la economía.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL, Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, México, 1997, pp. 41-43.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### LA PRODUCTIVIDAD COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UNA NUEVA CULTURA DEL TRABAJO EN MÉXICO

#### I. ¿QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?

La productividad se ha convertido hoy en día en uno de los aspectos de mayor importancia que se tienen para el crecimiento y desarrollo de las empresas, además de ser el instrumento clave para el bienestar económico y social del país. En este sentido, el tener un conocimiento más amplio y preciso de lo que es la productividad, de sus efectos en la empresa y los factores que la limitan o la impulsan, es indispensable.

La definición de la productividad es una tarea compleja; es una cuestión que concierne a los órganos estatales, a los sindicatos, a los empleadores y a las instituciones sociales, y cuanto más diferentes sean sus retos, más diferentes serán sus definiciones de productividad. El fenómeno de la productividad ha sido objeto de estudio tanto por parte del gobierno como del sector empresarial, cobrando un papel relevante dentro del desarrollo económico de nuestro país, debido a la crítica situación que atraviesa.

En este sentido, la productividad es y seguirá siendo examinada desde diversas perspectivas, considerándose por tanto como un término multívoco, pues podemos hablar tanto de productividad a nivel microeconómico como a nivel macroeconómico o empresarial, así como de productividad desde un punto de vista cuantitativo o cualitativo.

La definición de productividad ha experimentado una larga evolución en el transcurso de los años, y en ocasiones resulta un tanto difícil la comprensión e identificación de la misma.

Por esta razón, se considera que es de suma importancia precisar y hacer comprensible tal concepto.

Para obtener tal comprensión será necesario analizar el proceso productivo de las empresas, que es donde se realiza concretamente dicho fenómeno.

Todo proceso productivo está formado por actos productivos, y un acto productivo de una empresa se da en el momento en que se lleva a cabo la conjugación de los factores de la producción, así que de la cantidad y la calidad de éstas depende el tipo de resultados que se obtengan.

Los 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 la realización de un producto.

La fuerza de trabajo es proporcionada por los recursos humanos, y es incuestionable que este factor sea el principal determinante dentro del proceso productivo, ya que es el que dirige, encabeza y aprovecha a todos los demás factores.

La tecnología es un factor estrechamente ligado a los recursos materiales, y su finalidad consiste en utilizar el mejor método de fabricación con la imprescindible intervención del hombre.

El tercer elemento del acto productivo son los recursos materiales, que ocupan un lugar destacado dentro del proceso, y su buen estado o calidad darán como resultado productos de mejor calidad. Las instalaciones, inmuebles, laboratorios, altas normas de fabricación, transporte y, en general, toda clase de maquinaria, aparatos y utensilios, constituyen la más importante base de los recursos materiales.

Hasta aquí nos hemos referido sólo a los factores que intervienen en el proceso productivo, por lo que ahora precisaremos la diferencia entre producción y productividad, que aunque son dos cosas distintas están relacionadas entre sí.

Etimológicamente la palabra "producción" viene del latín *producere*, que significa salir, crear. Sus acepciones usuales son: acción de producir, cosa producida, acto o modo de producirse, y, en suma, de los productos del suelo o de la industria.<sup>1</sup> "La producción es un proceso social por el que un producto natural se transforma en un bien mediata o inmediatamente útil para los seres humanos."<sup>2</sup>

La producción es un hecho material, tangible, medible. Si se trata de una industria, estamos hablando de toneladas, litros, cantidad en piezas producidas,

---

<sup>1</sup> JIMÉNEZ ALONSO, Jorge, "Salario y productividad", *Laboral*, México, año I, núm. 12, septiembre de 1993, p. 13.

<sup>2</sup> *DICCIONARIO PRÁCTICO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*, Barcelona, Grijalbo, 1988, p. 778.

etcétera; si se trata de una empresa de servicios, como una compañía de aviación o un hotel, se habla de pasajeros transportados, o de huéspedes alojados.

La productividad, en cambio, es una relación que no puede verse ni tocarse, pero que es de gran significación, porque indica la relación del producto que se ha logrado con los recursos que ha sido necesario emplear para obtenerlo. A ese conjunto de recursos se le da el nombre de insumo.<sup>3</sup>

En el orden histórico, las diferentes escuelas le atribuyen al concepto "productividad", distinto significado: los fisiócratas afirmaron que sólo la agricultura podía generar riqueza; los clásicos ingleses, encabezados por Adam Smith, juzgaron productivos no solamente a los agricultores, sino también a los industriales y a los comerciantes, aunque establecieron algunas excepciones, como el trabajo de las domésticas, de los artistas, de los músicos, de los abogados y de los sacerdotes.<sup>4</sup>

Los economistas de la segunda mitad del siglo XIX acaban con la dicotomía entre trabajos productivos y trabajos improductivos, y en la actualidad es unánimemente admitido el concepto amplio de producción, según el cual existe producción cada vez que existe un aumento de utilidad en los bienes anteriormente existentes, mediante la labor coordinada de los factores o agentes de la producción, incremento de la producción que puede manifestarse en cuatro formas siguientes: a) en las características de los bienes, b) en su posición en el espacio, c) en su disponibilidad en el tiempo, y d) en su relación con los sujetos económicos.

En el modo de producción capitalista la producción se caracteriza por las siguientes notas: el predominio de la propiedad por medio de la asociación del trabajo, la finalidad mercantil de la producción y su organización capitalista que se hace visible en la concentración de la producción en el carácter de la sociedad privada, que tienen los medios de trabajo.

El término "productividad", de acuerdo con el *Diccionario práctico de la lengua española*,<sup>5</sup> se refiere al rendimiento de una actividad productiva, expresada en cantidad de producción obtenida por unidad de factor, generalmente de trabajo.

El concepto de "productividad" puede ser analizado desde diversos puntos de vista, como el económico, el humanístico y el técnico.

---

<sup>3</sup> VÁZQUEZ MARTÍNEZ, Heliodoro, *Productividad y seguridad en el trabajo*, México, Diana, 1993, p. 136.

<sup>4</sup> JIMÉNEZ ALONSO, Jorge, *op. cit.*, p. 16.

<sup>5</sup> Barcelona, Grijalbo, 1988, p. 778.



Desde el punto de vista económico, se consideran aspectos como condiciones de mercado, inflación, rendimiento de recursos. También es posible hablar de productividad total y de productividad parcial.

Otro sentido desde el cual se somete a estudio la productividad es el humanístico, que resalta situaciones como el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

El tercer aspecto desde el cual se ha abordado este fenómeno es el técnico, y se consideran términos como eficiencia, eficacia y efectividad.

El significado de "eficiencia" hace referencia a la utilización de los recursos sin atender los objetivos o metas.

El concepto de "eficacia" contempla el logro de resultados sin importar los medios.

La efectividad implica la obtención de las metas previamente fijadas a través de la utilización cuidadosa de los recursos.

En seguida se transcriben algunas definiciones sobre productividad clasificadas por su contenido<sup>6</sup>.

#### A. Técnicas

1. Productividad, medio que puede cambiar o causa de la comparación variable de la producción.
2. La productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos.
3. La productividad es la cantidad de producción originada por uno de los factores de la producción.

#### B. Económicas

---

<sup>6</sup> Estas definiciones son retomadas del estudio intitulado *Definiciones de productividad 1985*, presentada por la Comisión de Estudios de Productividad de la Dirección de Promoción de la Productividad de la Dirección General de Capacitación y Productividad, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, agosto de 1985.

1. Generalmente se asocia la idea de productividad con la producción por unidad de insumo; esto es, se mide la productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados.
2. La productividad puede ser definida simplemente como la relación entre el producto medible (en industria, maquinaria, etcétera) y uno más de los insumos utilizados en la producción.
3. La productividad es la relación entre producción e insumos.

Esta última definición de productividad es la que da la Organización Internacional del Trabajo.

### C. Humanísticas

1. Desde el punto de vista humanístico, la productividad es una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción, reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida.
2. Productividad, no sólo es un conjunto de relaciones técnicas y económicas, sino esencialmente, una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar.
3. La productividad humana como meta-principio, es un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y el desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza. En otras palabras, la productividad, primero que, todo es un principio guía de cómo usar racionalmente la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar a la sociedad como a un todo; también puede definirse a la productividad como una medida para evaluar cualquier tipo de actividad productiva de la sociedad o como un grado de significación y efectividad de las actividades que utilizan a la naturaleza.

La humanidad debe realizarse en productividad, y la productividad debe ser guiada por el principio de humanidad; por lo tanto, la productividad es la base para llevar la idea de humanidad al proceso de producción.

Finalmente, la productividad es un atributo de los seres humanos.

Ante la diversidad de definiciones que se ofrecen sobre la productividad, la Comisión de Estudios de Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social elaboró en 1985 una definición de productividad que fuese manejada tanto por representantes del sector público, del privado y del social, en los siguientes términos:

“Es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos; retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico de dicha sociedad. Los beneficios deben ser distribuidos equitativamente entre utilidad, salarios e impuestos y deben significar mejores precios al consumidor.”<sup>7</sup>

Como ya señalamos en el apartado de las definiciones económicas sobre productividad, para la Organización Internacional del Trabajo es la relación entre producción e insumo, y sobre esta definición rondan las que se han presentado posteriormente a su presentación. Para la OIT, la productividad es antes que nada una cuestión de organización. Se trata de combinar de la manera más eficaz, las cantidades disponibles de las diversas categorías de trabajo, de capital y de recursos materiales, a fin de producir el conjunto más útil de artículos determinados y de servicios.

La definición que sobre productividad nos proporciona la OIT vale para una empresa, una industria o toda la economía. Esta definición se esquematiza de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}}$$

Es decir, la productividad se define como el uso eficiente de recursos -trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversos bienes y servicios.<sup>8</sup>

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

La productividad puede incrementarse haciendo que:

---

<sup>7</sup> *Definiciones de productividad 1985, op. cit.*, p. 2.

<sup>8</sup> PROKOPENKO, Joseph, *La gestión de la productividad*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 1987, p. 3.

- a) El producto sea mayor con el mismo costo;
- b) El producto sea igual con un costo menor, y
- c) Incrementando el producto al mismo tiempo que se disminuyen los costos.

La productividad también suele definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva para conseguirlos. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura.

El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo: un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.<sup>9</sup>

La OIT promueve desde hace muchos años un criterio progresista de la productividad que se basa en la utilización efectiva y eficiente de todos los recursos: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo.

La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o la productividad del trabajo; la productividad es actualmente mucho más que la sola productividad del trabajo y debe tener en cuenta el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con la mayor preocupación por el desempleo y la calidad de vida de trabajo.

El concepto de productividad implica, pues, la interacción entre los diversos factores del lugar de trabajo. Estos factores son la calidad y la disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores.<sup>10</sup>

Así entonces, se puede decir que la productividad es un instrumento que implica un cambio cuantitativo y cualitativo a fin lograr el desarrollo eficiente de una empresa y de la sociedad en su conjunto. Es la capacidad de obtener más y mejores resultados que beneficien a todos y se traduzcan en nuevas fuentes de empleo, en abatimiento del desempleo, en bienestar para el trabajador y su familia, en mejores ingresos, como un esfuerzo que permitirá generar más riquezas; que aumentará la competitividad del país en los mercados internacionales para beneficiar a los trabajadores, a los empresarios y a los consumidores.

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>10</sup> BAIN, David, *Productividad, la solución a los problemas de las empresas*, México, Mc.Graw-Hill, 1992, p. 3.

La productividad deberá permitir a la sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella.<sup>11</sup>

Los resultados del mejoramiento de la productividad deben ofrecer posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante:

- mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo y precio menores;
- mayores ingresos reales;
- mejoras en las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración de la jornada laboral;
- un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano;
- la elevación de los niveles educativos en general, y
- la ampliación de la experiencia en el trabajo.

Finalmente, siendo la productividad un instrumento indispensable para lograr un desarrollo eficiente, es necesario que se conjuguen diversos elementos fundamentales para lograr mejorarla, y son:

- que la gente quiera lograrlo;
- que tenga con qué lograrlo;
- que sepa cómo lograrlo, y
- que sepa qué tiene que lograr.

---

<sup>11</sup> AMEZCUA ORNELAS, Norahenid, "Bonos o incentivos de productividad (manejo jurídico-práctico)", *Laboral*, México, año III, núm. 27, diciembre de 1994, p. 7.

## II. ASPECTOS HISTÓRICOS DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN MÉXICO

### A. Introducción

Debido a que el hombre ha buscado siempre la manera de crear y adaptar los instrumentos que le permitan realizar y mejorar su trabajo con el menor esfuerzo, además de hacer rendir más todo aquello que él necesita para producir cualquier producto, se puede decir que el fenómeno de la productividad es tan antiguo como la misma productividad.<sup>12</sup>

En el transcurso del tiempo, el concepto de productividad ha involucrado las ideas de eficiencia y rendimiento a la economía empresarial y en la economía nacional, y ha despertado interés de todos los sectores de la sociedad por comprender mejor el fenómeno de la productividad. Este interés ha dado origen a un movimiento de productividad en el mundo, manifestándose a través del surgimiento de diferentes organismos e instituciones que se ocupan específicamente del problema.

En México, el interés por elevar la productividad antecede a la Segunda Guerra Mundial; no obstante, los trabajos realizados eran abordados de manera individual y aislada, pues no fue hasta la posguerra cuando algunos técnicos e industriales comenzaron a interesarse por el movimiento de productividad europeo e hicieron conciencia en el país para crear una institución de tal índole.

### B. El Centro Industrial de Productividad

Fue así como en 1955 el gobierno de la República promovió de manera conjunta con el sector obrero y empresarial y con la asistencia técnica del Gobierno de los Estados Unidos, el establecimiento del Centro Industrial de

---

<sup>12</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Aspectos básicos de productividad*, núm. 1, México, Dirección General de Capacitación y Productividad [s. a.], p. 7.

Productividad (CIP), institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país. El fin primordial de este Centro fue el de impartir capacitación no escolarizada, fundamentalmente dirigida a necesidades técnicas específicas de las ramas de producción.

Asimismo, el Centro Industrial de Productividad encauzó sus tareas a la introducción de los términos de la administración científica de la producción y de los métodos de la economía e ingeniería industrial.

Igualmente, enfocó su atención al desarrollo gerencial, a la utilización de nuevas técnicas educativas, con el uso de recursos audiovisuales, y a las funciones de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países.

Durante este periodo se logró desarrollar una importante infraestructura económica; la industria creció a un ritmo acelerado, observándose con preocupación la escasez de obreros calificados que pudieran contribuir a su continua mecanización.

Con los trabajos emprendidos por el Centro se permitió acumular una serie de valiosas experiencias al haber concentrado su atención en los problemas industriales.

Debido a las nuevas circunstancias que enfrentaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de las metas nacionales.

### C. El Centro Nacional de Productividad

En este marco general, surgió en 1965 el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), que vino a sustituir al Centro Industrial de Productividad. Este nuevo centro fue financiado casi exclusivamente con los recursos financieros aportados por el gobierno federal, siendo entonces un organismo público. Su estructura directiva fue cuatripartita, ya que en ella participan los sectores público y privado y los representantes de los sectores obrero y educativo.

EL CENAPRO retoma y amplía los objetivos y funciones del Centro Industrial de Productividad, mediante el desarrollo de programas básicos, uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO).

En estos años se había creado en el país un número considerable de institutos y centros de capacitación, imitando a los centros de otros países dedicados a desarrollar cursos y seminarios para la información y formación de los recursos humanos.

El CENAPRO continuó con la estrategia de capacitación de las áreas de ingeniería industrial y administración científica, forjando mayor énfasis a esta última y canalizando mayores recursos a la investigación orientada a la pedagogía del fenómeno de la productividad.

#### D. La capacitación como garantía constitucional

Por otra parte, en 1977 se elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación, que incluye la obligatoriedad de establecer comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. Éstas operan dentro de las empresas y tienen por objeto concertar los intereses en la materia de trabajadores y patrones.

Con motivo de la reforma constitucional de 1977 para elevar a rango constitucional el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento, en 1978 se reformó la Ley Federal del Trabajo para incluir este derecho, el cual quedó consignado en el artículo 153-A y demás relativos. Este artículo dispone que:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.<sup>13</sup>

#### E. El Instituto Nacional de Productividad

En 1981, el CENAPRO se transformó en el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO), el cual fue una entidad puente para que el movimiento de productividad pasara de una organización tripartita a una organización gubernamental.

---

<sup>13</sup> Ley Federal del Trabajo, 8ª ed. actualizada, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1990, p. 108.



## F. La Dirección General de Capacitación y Productividad de la STPS

En 1983 desapareció el INAPRO y el movimiento de productividad mexicano se institucionalizó en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las funciones de la Dirección General de Capacitación y Productividad ya fueron señaladas en el punto número I del capítulo primero.

## G. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988

En 1984 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dio a conocer el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, como un primer esfuerzo por impulsar, mediante la planeación, la conscientización y el esfuerzo conjunto de las partes involucradas, la capacitación, la productividad y la calidad. Este programa ya fue comentado en el capítulo primero.

## H. El Primer Encuentro Sindical Nacional sobre Productividad

Los días 27 y 28 de mayo de 1994 se celebró en la ciudad de México el Primer Encuentro Sindical Nacional sobre Productividad, el cual contó con la asistencia de más de 25 organizaciones sindicales, entre las cuales sobresalen las siguientes:

- Asociación Sindical de Pilotos Aviadores
- Sindicato Mexicano de Electricistas
- Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto Mexicano del Petróleo
- Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad Autónoma de Chapingo
- Sindicato Único de Trabajadores del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

- Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Nuclear.

Las organizaciones sindicales participantes en este Encuentro consideran que la gran estrategia del sindicalismo nacional requiere de un proyecto de negociación de la productividad que tenga como características principales:

- El estímulo de la participación colectiva sobre la individual.
- Que sea integral, dinámico, flexible, autorregulable, concertado entre las partes.
- Que preserve la vigencia total de los contratos colectivos y las leyes laborales.
- Que sea participativo, generalmente permanente y equitativo en la distribución de los beneficios.
- De participación voluntaria por parte de los trabajadores involucrados y,
- Que esté dotado de un sistema de retroalimentación que permita los ajustes necesarios.

En general, las organizaciones sindicales interpretan a la productividad como una mejora integral y permanente de los procesos de trabajo.<sup>14</sup>

#### I. La Fundación Mexicana para la Calidad Total

En 1988 se creó la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), con la tarea de generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnología y experiencias acordes con nuestro medio en material de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo y con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y así contribuir al desarrollo nacional.

#### J. El Premio Nacional de Calidad

El artículo 80 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de enero de 1988, instituye el Premio Nacional de Calidad, con objeto de reconocer y premiar anualmente el

---

<sup>14</sup> LA JORNADA, México, 4 de agosto de 1994, p. 43.

esfuerzo de los fabricantes y de los prestadores de servicios nacionales que mejoren la calidad de procesos industriales, productos y servicios.

El decreto entró en vigor el 1 de diciembre de 1989, y en 1990 se instaló el fideicomiso para el Premio Nacional de Calidad, con el propósito de llevar a cabo todas las funciones relacionadas con el certamen nacional que premia anualmente a las mejores organizaciones de México en materia de calidad.

Los objetivos del Premio Nacional de Calidad son:

- Diseñar, analizar, proponer y estimular el establecimiento de los procesos de mejora continua hacia la calidad total en las unidades productivas de bienes y servicios, de acuerdo con el modelo de mejora continua en México.
- Contribuir a elevar la productividad en los diversos sectores económicos y proponer métodos que incrementen la eficiencia de dichos procesos.
- Participar en el fomento a las exportaciones mexicanas, apoyadas en el enfoque de atención del cliente. Es decir, promover un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.<sup>15</sup>

#### K. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994

Con estos antecedentes, surgió el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, cuyo diagnóstico hace ver:

- a) Que el nivel absoluto de la productividad en México es bajo;
- b) Que su tasa de crecimiento fue inferior a la de sus principales socios comerciales durante los ochenta;
- c) Que el crecimiento de la productividad de México responde más a la inyección de capital que al de la mano de obra, y
- d) Que para estimular la productividad se hace necesario lo mismo buscar el desarrollo tecnológico del país, que la mayor educación y capacitación de la mano de obra.

---

<sup>15</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL, *Guía de aseguramiento de calidad, México*, CONOCER, 1997, p. 9.

En este programa se propone la implantación de un movimiento nacional de productividad y calidad. Los comentarios a este programa están en el capítulo primero.

#### L. El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad

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

1. La modernización de las estructuras organizativas frente a un proceso de globalización e integración de bloques.
2. La superación y desarrollo de la administración, con el fin de adecuarla a un contexto internacional sumamente competitivo.
3. El mayor énfasis en los recursos humanos, materializado en un proceso permanente de capacitación.
4. El fortalecimiento de las relaciones laborales, es decir, del entendimiento entre la base y la gerencia, con el fin de impulsar la productividad y la calidad.
5. La modernización y mejoramientos tecnológicos, así como la investigación y el desarrollo, que han sido hasta ahora puntales de la superioridad industrial y productiva de nuestros principales socios comerciales.
6. La existencia de un entorno macroeconómico y social propio para la elevación de la productividad y la calidad.<sup>16</sup>

A partir de agosto de 1993 y gracias al buen entendimiento de las partes firmantes del ANEPC se hizo posible llegar a la implementación a nivel de empresa de este acuerdo, lo cual se empezó a concretar cuando el presidente de la República manifestó en su discurso de conclusión de los acuerdos paralelos al Tratado de Libre Comercio, que había instruido al secretario del Trabajo y Previsión Social para que promoviera ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, una resolución que estableciera que los salarios mínimos crecieran de

---

<sup>16</sup>SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad*, México, mayo de 1992, pp. 69-82.

manera directamente proporcional al crecimiento de la productividad promedio de la economía.<sup>17</sup>

## M. Los Pactos Económicos y las Políticas de Productividad y Calidad

### 1. Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo<sup>18</sup>

Este pacto fue suscrito por los sectores obrero, campesino y empresarial y el gobierno federal el 20 de octubre de 1992.

En este documento se señala que el motivo de su suscripción es el de fortalecer y enriquecer la estrategia de concertación orientada a consolidar la estabilidad, impulsar la competitividad y fomentar el empleo. Precisa que nuevas circunstancias hacen indispensable poner el acento en la estabilidad, la competitividad y el fomento del empleo. Asegura que "la firma reciente del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y la pérdida de dinamismo de la actividad económica mundial requieren de intensificar y profundizar los esfuerzos de productividad ya iniciados para alcanzar mayores niveles de competitividad y poder enfrentar los retos del futuro sobre bases sólidas".

En otra de sus consideraciones este documento expresa que el ámbito internacional en el que se ha desempeñado la economía durante 1992 ha sido difícil; la caída en la dinámica económica mundial ha sido más profunda y prolongada de lo previsto como resultado de los desequilibrios existentes en los principales países industrializados y las dificultades que éstos han encontrado para establecer mecanismos efectivos de coordinación de sus políticas económicas.

En razón de lo anterior, nuestro país no puede sostenerse a las variaciones cíclicas de la economía mundial. La economía se ha visto afectada por el entorno extremo lo que se ha reflejado en un menor crecimiento al esperado al inicio de año. Debido a ello, el fortalecimiento del aparato productivo nacional con miras a lograr una mayor competitividad internacional, hace necesario que se profundice el esfuerzo por abatir la inflación y se realicen nuevos avances en materia de productividad y empleo.

<sup>17</sup>SALINAS DE GORTARI, Carlos, "Concluyen las negociaciones de los Acuerdos paralelos del T.L.C.", *El Mercado de Valores*, México, núm. 15, septiembre de 1993, p. 5.

<sup>18</sup>EXCÉLSIOR, México, 22 de octubre de 1992, p. 12-A.

Los esfuerzos realizados en las tareas de modernización económica y cambio estructural se han traducido ya en las primeras resultados tangibles en la productividad y en la eficiencia del aparato productivo.

Con lo señalado se puede considerar que este documento finca en la productividad y la competitividad del aparato productivo las bases para un crecimiento sostenido de la economía, De ahí la importancia de la productividad con objeto de la política económica en nuestro país.

## 2. Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE)

Este documento fue firmado el 3 de octubre de 1993. Entre los puntos más importantes destacan el punto de acuerdo número 14, que establece que:

Los sectores obrero y empresarial y el Gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar a dichos salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra, adicionalmente a un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente Pacto. Dicho incremento tendrá vigencia a partir del primero de enero de 1994.<sup>19</sup>

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

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

---

<sup>19</sup> GOBIERNO FEDERAL, "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo", *La Jornada*, México, 4 de octubre de 1993, p. 32.

En las negociaciones en curso los sectores obrero y empresarial podrán optar por el criterio seguido en la concentración inmediata anterior, o por el que se establece en la actual concertación.<sup>20</sup>

Asimismo, el punto de acuerdo número 16 del Pacto que se comenta señala que:

El Gobierno Federal, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, apoyará a las organizaciones obreras y empresariales, que así lo soliciten, en la realización de seminarios y eventos de capacitación sobre sistemas de medición de la productividad.<sup>21</sup>

En este mismo sentido, el punto de acuerdo número 17 establece que con objeto de consolidar la estabilidad económica e impulsar la competitividad que requiere la planta productiva, los sectores obrero, campesino, empresarial y el gobierno se comprometen a redoblar esfuerzos por incrementar de manera sostenida la productividad global de la economía, dentro de los principios y lineamientos del ANEPC, así como a promover entre sus organizaciones la necesidad de fomentar activamente la productividad a nivel de centros de trabajo y de concertar convenios específicos en la materia.

### 3. Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico

Igualmente, en el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico del 12 de enero de 1994 se señala en su punto de acuerdo número 3 que:

Los sectores obrero y empresarial se comprometen a promover e intensificar por todos los medios a su alcance, el diálogo directo y permanente y el entendimiento entre los factores de la producción para prevenir y dar solución expedita a sus eventuales diferencias.

Asimismo, intensificarán sus esfuerzos para celebrar Convenios de Productividad y Calidad por la vía directa entre las organizaciones de trabajadores y los empleadores, de conformidad con los lineamientos del Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad.<sup>22</sup>

En este punto de acuerdo se encuentra el fundamento de los convenios de productividad y calidad que deben celebrar los trabajadores y los empleadores. A

---

<sup>20</sup> *Idem.*

<sup>21</sup> *Idem.*

<sup>22</sup> "PACTO PARA LA ESTABILIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO", *La Jornada*, México, 13 de enero de 1994, p. 22.

partir de esta regulación se comenzó a instaurar en las empresas del país los citados convenios, los cuales deben estar acordes con el ANEPC.

#### 4. Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento

Otro antecedente importante en el tema de la productividad lo constituye el punto de acuerdo número 11 del Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento, del 24 de septiembre de 1994, al señalar que a nivel de cada centro de trabajo y dentro de la más amplia libertad de las partes, pueda convenirse el otorgamiento de bonos o incentivos de productividad, vinculados a indicadores específicos de productividad que determinen, en cada caso, las organizaciones de trabajadores y las empresas.

Por lo que respecta a la capacitación sobre los sistemas de medición de la productividad, el punto número 12 de este mismo pacto señala que los sectores propondrán a la nueva administración que continúe apoyando, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a las organizaciones obreras y empresariales que así lo soliciten, en la realización de seminarios y eventos de capacitación sobre sistemas de medición de la productividad.<sup>23</sup>

#### 5. Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica

Siguiendo el análisis de los pactos económicos y sus repercusiones en las políticas de productividad en nuestro país, el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica del 3 de enero de 1995 señala cuatro puntos básicos sobre este tema:

- a) Se reafirma la disposición sobre la determinación de bonos o incentivos de productividad en las negociaciones contractuales entre las organizaciones obreras y los empleadores.
- b) Se establece el compromiso del gobierno federal de apoyar y asesorar a los sectores productivos en la medición de la productividad y en su incremento.
- c) Se establece la creación de la Comisión Nacional de Productividad.

---

<sup>23</sup> "PACTO PARA EL BIENESTAR, LA ESTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO", *La Jornada*, México, 26 de septiembre de 1994, p. 19.



- d) El gobierno federal, consciente de la necesidad de incrementar la productividad de la mano de obra, aumentará el número de becas otorgadas para su capacitación. Para ello se fija el compromiso de otorgar 700 mil becas para trabajadores de la ciudad y el campo que se encuentren desempleados, esto en vez de las 500 mil originalmente presupuestadas para 1995.

#### N. El Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad

En mayo de 1995 se instaló el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad, siendo un órgano colegiado compuesto por representantes de las organizaciones obreras, empresariales y de productores rurales, así como de distintas dependencias del gobierno federal, para la consecución de los siguientes objetivos:

- Impulsar la competitividad de la planta productiva.
- Fomentar una cultura de productividad, competitividad y calidad.
- Mejorar el nivel de calificación y productividad del trabajador, del empresario y del productor agropecuario y forestal.
- Proponer sistemas donde la remuneración de los trabajadores refleje el aumento de su productividad.
- Contribuir a la mejoría de las condiciones de seguridad e higiene laboral y el abatimiento de los riesgos de trabajo.

Para el desarrollo de estas actividades, en agosto de 1995 se acordó la integración de siete grupos de trabajo sobre los temas de empleo, capacitación, productividad, seguridad e higiene en el trabajo, previsión social, actividades sectoriales y actividades estatales.

Al mes siguiente, la mayoría de estos temas fueron incorporados en las mesas del Diálogo Obrero-Empresarial Hacia una Nueva Cultura Laboral, cuyo desarrollo debía seguir un curso independiente al del COMEPROC, por lo cual los trabajos al interior del Consejo perdieron intensidad.

Por otra parte, a fin de lograr una cobertura nacional en sus trabajos y fomentar actividades específicas en las materias mencionadas, de acuerdo con las características y necesidades de cada entidad federativa, se determinó

promover la instalación de Consejos Estatales de Productividad y Competitividad (CEPROC).

Los Consejos Estatales que se han constituido operan con distintos lineamientos y niveles de efectividad, ante la falta de respaldo técnico y operativo de las autoridades gubernamentales, lo que ha impedido que se constituyan en una instancia de análisis, concertación y orientación de los programas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de los gobiernos locales en el ámbito laboral.

#### O. El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior<sup>24</sup>

El gobierno federal dio a conocer en los primeros meses de 1996 este programa, cuyo objetivo es conformar, a través de la acción concertada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientado a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.

Para lograr ese objetivo se han fijado tres líneas estratégicas:

- a) Fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- b) Inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales de alta competitividad y con una elevada participación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- c) Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.

Asimismo, este programa establece en ocho apartados las políticas para la promoción de la competitividad industrial.

En el apartado número cuatro de tales políticas se señalan las reglas para el mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria.

Una de estas reglas básicas es la promoción de la calidad, considerando que el complemento de la política de modernización tecnológica es una política de promoción de la calidad. La industria nacional enfrenta el reto de incorporar en su quehacer cotidiano el principio de calidad. Esto exige un cambio profundo en la

---

<sup>24</sup> Gobierno federal, *La Jornada*, México, 9 de mayo de 1996, p. 21.

cultura empresarial, en la organización del trabajo y en la relación entre empleadores y trabajadores.

Los objetivos que se señalan para lograr la calidad en la industria nacional son los siguientes:

- Promover la adopción de esquemas para mejorar la calidad en las empresas.
- Fortalecer la infraestructura de la calidad.
- Fomentar el desarrollo de una cultura nacional de calidad.
- Impulsar el reconocimiento externo de la calidad de los productos mexicanos.

### III. IMPORTANCIA Y FUNCION DE LA PRODUCTIVIDAD

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad.

Es importante la productividad, porque una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, o del PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficiencia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional, o el PNB, crece más rápidamente que los factores de insumo cuando la productividad mejora.

Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales.

En algunos países la productividad del trabajo ha sido el principal factor del aumento del nivel de vida (ejemplo: Singapur en el período 1966-1983, en el cual se cuadruplicó su nivel de vida).<sup>25</sup>

Por consiguiente, se reconoce que los cambios de la productividad tienen considerables influencias en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de vida de las actividades recreativas. Estos cambios influyen en los niveles de las remuneraciones, las relaciones costos-precios, las necesidades de inversión de capital y el empleo.

La productividad determina asimismo en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con la productividad en otros países que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo.

<sup>25</sup> PROKOPENKO, Joseph, *op. cit.*, p. 7.

Si los mayores costos de la producción se transfieren, las industrias del país perderán ventas, dado que los clientes se dirigirán a los abastecedores cuyos costos sean inferiores.

Algunos países que no logran seguir el ritmo de los niveles de productividad de los competidores tratan de resolver esos problemas devaluando sus monedas nacionales. No obstante, de ese modo se reduce el ingreso real de esos países al resultar los bienes importados más caros y al aumentar la inflación externa.

Así pues, una baja productividad produce inflación, un saldo comercial negativo, una escasa tasa de crecimiento y desempleo.

Por tanto, es evidente que el círculo vicioso de la pobreza, el desempleo y la baja productividad sólo se puede romper mediante el aumento de la productividad.

Una mayor productividad nacional no sólo significa un uso óptimo de los recursos, sino que contribuye también a crear un mejor equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad.

En este sentido, la comprensión general de la importancia del mejoramiento de la productividad en el desarrollo social y económico desempeña un papel importante en la creación de una cultura de la productividad en todos los niveles de la sociedad.

Por ello es fundamental que se cuente con instituciones o centros que sean responsables de la trascendental tarea de organizar la educación relativa a la productividad en todo el país. Esa educación ha de impartirse de manera constante y sistemática, pero también son útiles las campañas intensivas y periódicas.

Otro aspecto de gran relevancia en el tema de la productividad es el de la medición de la misma, y decimos de gran relevancia puesto que la medición de la productividad contribuye a poner al descubierto los factores que influyen en la distribución de los ingresos y las inversiones en diferentes sectores económicos y ayuda a determinar prioridades en la adopción de decisiones.

En los niveles nacional y sectorial, los índices de productividad ayudan a evaluar el rendimiento económico y la calidad de las políticas sociales y económicas.

Los índices de productividad se utilizan también por parte de las autoridades para detectar las áreas de problemas y evaluar el impacto de los

programas nacionales de desarrollo. Por otra parte, también facilitan una información valiosa y objetiva para orientar los recursos públicos.

En las empresas la productividad se mide para contribuir al análisis de la eficacia y la eficiencia. Su medición puede estimular el mejoramiento de funcionamiento de la empresa, pues un simple anuncio, instalación o puesta en práctica de un sistema de medición puede mejorar la productividad del trabajo.

Los índices de productividad coadyuvan asimismo al establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización.

Sin un buen sistema de medición de productividad no puede haber mejora en las relaciones de trabajo o una correspondencia apropiada entre las políticas relativas a la productividad, los niveles salariales y la distribución de las ganancias.

Los índices de productividad son asimismo útiles para efectuar comparaciones entre países y entre empresas, a fin de detectar los factores que explican el crecimiento económico.

#### A. Sindicatos e importancia de la productividad

El tema de la productividad no es nuevo para la mayor parte de los sindicatos, y su participación activa en la productividad es capital, puesto que los trabajadores contribuyen a los cambios que se generan dentro de las empresas, lo que a su vez genera una mayor productividad y por tanto deben beneficiarse de ellos.

Hace tiempo que las funciones de los sindicatos comenzaron a valorarse por su influencia como factor positivo en el desarrollo social y en los movimientos en favor de la productividad.

Dada la situación económica de muchos países, los sindicatos a menudo reconocen que sólo mediante la participación en el aumento de la productividad en todos los sectores podrán alcanzar un mejor nivel de vida y aumentar las oportunidades de empleo.

Los sindicatos están comenzando a reconocer que el principal factor de desarrollo económico es el mejoramiento de la productividad acompañado de la innovación tecnológica.

Paralelamente, el gobierno y los empleadores tienen que reconocer que el movimiento moderno en favor de la productividad se basa en la seguridad en el empleo, los derechos humanos y la consideración de las personas. Por ese motivo el movimiento en favor de la productividad debe depender de un aumento de la fuerza de los sindicatos, la comprensión de todas las partes interesadas y la democratización de las instituciones económicas, gerenciales y políticas de cada uno de los países.

Una de las primeras tareas de un sindicato que decide participar en un movimiento en favor de la productividad, consiste en educar a los trabajadores y a los responsables sindicales en los conceptos de la productividad y su importancia. Debe entender la necesidad del trabajo en equipo, las actitudes positivas y la creatividad, la conciencia y la cultura de la productividad.

La función de los sindicatos en el movimiento para impulsar la productividad en el nivel debe estar encaminada a:

Velar por que un movimiento para impulsar la productividad no comprometa los intereses de los trabajadores.

Hacer que los trabajadores tengan más conciencia de la productividad y que aprendan conceptos y técnicas relacionados con ésta.

Velar por que las normas y las medidas del rendimiento sean justas y estén al alcance de los trabajadores.

Velar por que se establezca y aplique un plan equitativo de distribución de las ganancias de la productividad.

Contribuir a crear un clima en la organización que se caracterice por la comprensión mutua y la cooperación.

Promover los propios conocimientos de los sindicatos en el mejoramiento de la productividad.

Dar formación a los dirigentes sindicales de base en las empresas.

B. La cooperación internacional y el movimiento en favor de la productividad

Dada la importancia que representa la productividad para las diferentes economías, en los últimos decenios las actividades internacionales relacionadas

con el mejoramiento de la productividad han aumentado considerablemente como resultado de los factores siguientes:

1. La mayor cooperación económica y tecnológica entre los países. Esto ha producido la difusión de técnicas modernas y gestión e información, con lo que ha aumentado la necesidad de enfoques comunes con respecto a la evaluación y medición de la eficiencia de los recursos utilizados.
2. La mayor necesidad de efectuar comparaciones entre diferentes empresas, sectores y países a los fines de evaluación y adopción de política.
3. El aumento del número de instituciones de productividad sectorial y nacionales que organizan sus esfuerzos sobre una base internacional, con el fin de intercambiar datos sobre experiencias e información, técnica de medición, programas, logros y problemas.
4. La mayor diferencia entre los países desarrollados y los países en desarrollo en el campo económico y social, y la escasez de recursos financieros y materiales.
5. Se ha reconocido que los programas internacionales sobre mejoramiento de la productividad son un factor importante del desarrollo, ya que contribuyen a utilizar con mayor eficacia todos los recursos disponibles.
6. La comprensión por parte de la Organización de las Naciones Unidas y sus organismos especializados de la importancia del mejoramiento de la productividad con un instrumento eficaz de asistencia internacional a los países en desarrollo.

Los factores enumerados han dado origen a la creación de mecanismos institucionales para elaborar programas de mejoramiento de la productividad y ponerlos en práctica en algunos países en desarrollo. Asimismo, han contribuido a la aparición y el fortalecimiento de mecanismos internacionales de cooperación en el sector de la productividad. En la actualidad existen más de treinta organizaciones federales e instituciones internacionales, más de veinte organizaciones estatales internacionales y más de cuarenta organizaciones e institutos regionales que ocupan directa o indirectamente de la productividad.

Estas organizaciones se pueden clasificar en cinco grupos:

- a) El Sistema de las Naciones Unidas, el PNUD, la UNESCO, la ONUDI, que tratan diferentes aspectos de la promoción de la productividad.
- b) Las organizaciones económicas regionales intergubernamentales de los mercados comunes europeo o latinoamericano, la OCDE, el Consejo de Asistencia Economía Mutua (CAEM).



- c) Organizaciones regionales dedicadas específicamente al mejoramiento y a la promoción de la productividad en sus países miembros, como la Organización Asiática de Productividad (OAP), la Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad (AECNP) y la Asociación Correspondiente de los países de América Latina, conocida con la siglas de MERCOSUR.
- d) Las asociaciones profesionales e internacionales (o regionales), que se ocupan de gestión, ingeniería, estudio de trabajo, promoción administrativa.

Los bancos y fondos de desarrollo internacionales y regionales que financian proyectos nacionales o regionales relativos al desarrollo económico y social, así como el mejoramiento de la productividad.<sup>26</sup>

Estas y otras organizaciones realizan numerosas actividades en relación con el acopio, análisis y difusión de la información útil, sobre la productividad. Asimismo llevan a cabo actividades de investigación, organizan reuniones, cursos, seminarios, simposios y conferencias y ayudan a los gobiernos a elaborar sus políticas y programas nacionales de mejoramiento de la productividad.

### C. La función de la Organización Internacional del Trabajo en la promoción de la productividad

La Organización Internacional del Trabajo ha insistido en repetidas veces en sus conferencias que los niveles de vida pueden mejorar apreciablemente sólo mediante un aumento de la productividad.

La OIT considera como principio fundamental que la mejora de la producción y de la productividad debe contribuir al bienestar de la población.

Las tareas que la OIT ha emprendido a partir de 1950 han manifestado su preocupación por el mejoramiento de la productividad, por lo que a partir de esa década está prestando asistencia a gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en sus esfuerzos por promover la productividad.

Por ejemplo, el Programa de Formación Profesional de OIT contribuye a aumentar la productividad al ayudar a los estados miembros a reforzar su capacidad de formación de los trabajadores. Asimismo, una contribución esencial de la OIT a la productividad procede de sus programas de perfeccionamiento de

---

<sup>26</sup> PROKOPENKO, *op. cit.*, p. 139.

personal de dirección que ayudan a los Centros Nacionales de Productividad y a los institutos de personal de dirección a crear y a ampliar servicios de investigación, asesoramiento sobre políticas y capacitación.

#### IV. ENFOQUE JURÍDICO DE LA PRODUCTIVIDAD

El término "productividad" es usado en diferentes sentidos. La definición más común sobre este tema la explica como una medida de la eficacia laboral.

Bajo esta óptica, hablar de productividad es referirnos a condiciones de trabajo, a organización laboral, a intensidad laboral; en suma, a productividad laboral.

Sin embargo, el término de "productividad laboral" carece de una definición estrictamente jurídica, al igual que sus alcances, limitaciones, modalidades y variantes legales.

Desde una perspectiva jurídica, esta situación puede tener una explicación, pues no existen en la legislación laboral mexicana, marcos de referencia claros y directos a partir de los cuales se pudiera guiar el contenido de la productividad en un caso específico.<sup>27</sup>

No obstante que se carezca de una definición jurídica sobre productividad, se ha llegado en poco tiempo a admitir a la productividad en el ámbito laboral, como algo benéfico, como algo positivo, casi como un valor en sí mismo.

De esta manera, las definiciones más elaboradas y más acabadas no serán encontradas en los textos jurídicos, sino en otras áreas del conocimiento como la teoría económica y las relaciones industriales, para las cuales la productividad es desde hace mucho tiempo una variable imprescindible en el análisis de una unidad de producción de bienes o servicios. En estos campos se concibe a la productividad como un medio que permite crear riqueza.<sup>28</sup>

Sin embargo, es importante señalar que existen referencias a la productividad en algunos textos jurídicos.

Así, tenemos que la fracción XIII del artículo 123-A constitucional establece la obligación, por parte de los empleadores, de proporcionar capacitación y

---

<sup>27</sup> REYNOSO CASTILLO, Carlos, "Un enfoque jurídico de la productividad", *Laboral*, México, año III, núm. 25, octubre de 1994, p. 8.

<sup>28</sup> *Idem*.

adiestramiento, en los siguientes términos: "las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo".

Esta disposición constitucional se reglamentó en los artículos 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo. El artículo 153-A dispone que: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, 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".

Cabe hacer mención que los acuerdos que en materia de productividad se han celebrado últimamente, así como algunos pactos económicos, han señalado a las dos anteriores normas jurídicas como los fundamentos legales que apoyan su establecimiento, esto con el fin de dar un reconocimiento formal y contenido específico a la productividad.

Sin embargo, considera el maestro Reynoso Castillo<sup>29</sup> que la productividad en los términos en que se ha venido acordando, no es, tal vez, la productividad a la que hace referencia la Ley Federal del Trabajo cuando reglamenta el derecho a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores. Agrega que la manera en que se alude a la productividad en la ley laboral se puede considerar que se trata de un fin u objeto, entre otros, que se puede lograr con la capacitación y el adiestramiento.

Coincidimos con lo expresado con el maestro Reynoso, pues efectivamente, en la Ley Federal del Trabajo la productividad no está regulada de manera específica sino que sólo se hace referencia a ella en el tema de la capacitación y el adiestramiento, en donde se le considera como una meta por lograr por aquellos trabajadores que se capaciten.

Por tanto, la productividad como tal carece de un sustento legal en la Ley Federal del Trabajo, pues se presenta sin ser definida y sin que se precisen sus alcances y modalidades en el ámbito laboral.

A pesar de lo anterior, la productividad ha encontrado sustento en los denominados Pactos Económicos, así como en los Planes Nacionales de Desarrollo, Programas Nacionales de Capacitación y Productividad y sobre todo en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

Así, por ejemplo, en el Plan Nacional de Desarrollo 1984-1988 se estableció como propósito general que la capacitación y la productividad debería orientarse a la eficiencia de insumos y a la mejoría de bienestar y de trabajo.

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 10.

Posteriormente se puso en marcha el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994 en donde se hizo énfasis en el papel de la productividad dentro de la actividad económica, estableciéndose como uno de los objetivos centrales el fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.

Más tarde, el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, firmado el 25 de mayo de 1992, vino a desarrollar el tema de una manera considerable al grado de ser, tal vez, el documento más importante que en materia de productividad haya hecho público el Poder Ejecutivo en los últimos años.

En este documento se estableció qué habría de entenderse por productividad, al señalar

los sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumo, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad -tanto en la empresa pública como privada o en el sector social- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella.<sup>30</sup>

Otro de los documentos en que se hace referencia a la productividad es en el Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo (PECE), firmado en octubre de 1993. En él se aborda el incremento en los ingresos de los trabajadores por vía de la productividad, se establece que en cada centro de trabajo se podrán otorgar adicionalmente al salario, bonos o incentivos de productividad y calidad, fundamentando esta disposición en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción XIII del artículo 123 apartado "A" constitucional y reglamentada en el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo.<sup>31</sup>

Asimismo, en el marco del PECE se inició la firma de convenios de productividad entre empresas y sindicatos, con el fin de que se pagaran estos bonos de productividad.

En los documentos referidos se estipula de manera indirecta el sustento o fundamento de la productividad laboral, pues aunque no esté regulada expresamente en la Ley Federal del Trabajo su implementación en nuestro país

---

<sup>30</sup> "ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD", *La Jornada*, México, 27 de mayo de 1992, p. 11.

<sup>31</sup> "PACTO PARA LA ESTABILIDAD LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO", *La Jornada*, México, 4 de octubre. de 1993, p. 32.

ha sido por la vía de los "acuerdos" o "pactos" que de alguna manera tienen fuerza legal al estar suscritos por los diversos sectores, esto además de que han sido ratificados ante las autoridades laborales correspondientes, lo que implica que en caso de incumplimiento en los compromisos adquiridos por las partes pudiera ser que se recurriera a una instancia jurisdiccional a hacerlos cumplir, sobre todo los convenios de productividad, que al ser compromisos asumidos por las partes tienen la posibilidad legal de ser exigibles ante las autoridades laborales.

No obstante esto, tal situación permite advertir deficiencias y dificultades en cuanto al análisis jurídico de la productividad se refiere, pues convendría -y en esto estamos de acuerdo en lo que proponen algunos especialistas laborales, entre ellos los maestros De Buen y Reynoso Castillo- en que se le diera un reconocimiento claro, preciso y sólido en la ley laboral. Para ello se requiere que los sectores productivos y el gobierno federal concerten un planteamiento sobre el reconocimiento jurídico de la productividad para de esta forma contribuir a la elaboración de una cultura de la productividad, y sobre todo a lograr la reglamentación y el reconocimiento legal de los diversos aspectos que giran en torno a la productividad.

## V. EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD COMO UN PROCESO SOCIAL

### A. Factores que inciden en la productividad

"El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas."<sup>32</sup>

El incremento de la productividad no ocurre por sí sólo, pues son varios los factores que influyen en el logro de la misma. Algunos de estos factores son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están menos sujetos al control de los directivos.

Igualmente, los factores que inciden en la productividad pueden variar de un ámbito laboral a otro. Existen algunos que tienen una influencia directa en la productividad de todo tipo de empresas, tales como los recursos humanos (gerenciales y operativos) y el aspecto tecnológico (maquinaria y equipo, procesos, materias primas y distribución de planta). Asimismo, podemos identificar el ambiente externo (entorno social y económico) e interno (estructura organizacional, clima y eficiencia organizacional, políticas de personal, etcétera) de la organización, cuya influencia se considera indirecta, pero que en determinado momento de la vida de la empresa llega a convertirse en elemento de acción directa.<sup>33</sup>

Para analizar la serie de factores que inciden en la productividad seguiremos el modelo que ha integrado y adaptado Joseph Prokopenko<sup>34</sup>. Este autor nos detalla los factores de la siguiente manera: clasifica a los factores de la productividad de la empresa en dos: internos y externos. Dentro de los factores internos hace una subclasificación, en la que agrupa a los factores duros y a los factores blandos; señala que dentro de los factores duros se encuentran el producto, la planta y equipos, la tecnología y los materiales y energía. Por otro

<sup>32</sup> PROKOPENKO, Joseph, *op. cit.*, p. 9.

<sup>33</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Aspectos básicos de la productividad, serie cursos y talleres*, México, Dirección General de Capacitación y Productividad [s. a.], p. 21.

<sup>34</sup> *Op. cit.*, p. 10.

lado, dentro de los factores blandos enmarca a las personas, la organización y sistema, los métodos de trabajo y los estilos de dirección.

Por lo que se refiere a los factores externos, elabora una subclasificación de los mismos en tres grupos; el primero se refiere a los ajustes estructurales, el segundo a los recursos naturales y el tercero a la administración pública e infraestructura.

Los factores que están dentro del primer grupo son los económicos y demográficos y sociales. Los del segundo son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. Finalmente, dentro del tercer grupo incluye a los mecanismos institucionales, las políticas y estrategias, la infraestructura y las empresas públicas.

En seguida detallaremos en qué consisten cada uno de estos factores.

Es preciso señalar primeramente que la distinción entre factores internos y externos se debe a que los primeros se encuentran constituidos por todos aquellos elementos que surjan dentro de la organización y que afectan su vida y su funcionamiento, y en cambio los factores externos se componen de todos aquellos elementos circundantes a la organización que influyen en su actividad y desarrollo, y por lo tanto, en los niveles de productividad que esta alcance.

## 1. Factores internos de la productividad

Este tipo de factores están clasificados en dos grupos: en duros y blandos. Esta distinción se debe a que los factores internos se modifican más fácilmente que otros, de ahí que los factores duros se refieren a los que no son fácilmente cambiables, y los factores blandos, en cambio, son fáciles de cambiar.

### a. Factores duros

#### - Producto

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. Todos los productos tienen un valor de uso, que es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por él, siempre y cuando tenga una calidad determinada. De ahí que las empresas de todo el mundo están librando una batalla por incorporar una excelente técnica a sus productos comerciales; esto a fin de que los productos tengan un valor de lugar, un valor de tiempo y un valor de precio; es decir, que los productos estén



disponibles en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable.

El producto, como factor duro, representa dentro del proceso productivo un papel fundamental, pues es el resultado de este proceso y en donde se refleja si una organización produce con calidad y con competitividad.

#### - Planta y equipo

La planta y equipo de las empresas desempeñan un papel central en el logro de la productividad, pues sólo con una planta y equipo eficientes, así como con un buen mantenimiento, se garantiza el funcionamiento de la empresa a condiciones óptimas.

Un aspecto interesante en este factor es el aprovechamiento de la capacidad instalada. La máxima utilización directa indicará que todo el equipo se utiliza con el fin de aprovechar las economías de escala y abatir costos. Asimismo, contar con un programa de mantenimiento de rutina es una de las actividades más importantes dentro de la empresa. Esto debido a que mientras los procesos se mecanizan cada vez más, el mantenimiento correctivo se vuelve más complejo y se eleva el daño potencial, importante por el costo que genera la producción perdida por descomposturas inesperadas. Por otra parte, la calidad de la producción también se puede elevar con un buen mantenimiento, así como con una ordenada distribución del equipo dentro de la empresa.

#### - Tecnología

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. En los últimos veinticinco años se han logrado importantes y considerables aumentos de productividad gracias al uso de la automatización, y los cambios que se producen actualmente en la tecnología de la información prevén grandes mejoras.

Por otra parte, es importante que toda empresa procure apoyar investigaciones para el desarrollo de la tecnología y además capacitar a sus trabajadores con los conocimientos técnicos necesarios para la eficiente utilización de la nueva maquinaria. De la correcta utilización de esta última dependerá que efectivamente se aproveche y se eviten interrupciones en el proceso de producción que causan bajas en los niveles de productividad y en las utilidades.

#### - Materiales y Energía

Las materias primas, la energía y los insumos auxiliares utilizados en la producción en cuanto a la calidad, cantidad y abastecimiento, así como una acertada distribución del espacio disponible en una fábrica, son factores que también son básicos para una verdadera eficiencia en la producción.

Entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar los siguientes:

- Rendimiento del material;
- Uso y control de desechos y sobras;
- Empleo de materiales de categoría inferior y más baratos;
- Sustitución de las importaciones;
- El adecuado abastecimiento de materia prima;
- El estado de las materias primas, y
- Disponibilidad de las materias primas en el momento en que se necesiten.

#### b. Factores blandos

- Personas

De todos aquellos factores que inciden en la productividad de una empresa, el elemento humano desempeña un papel sumamente importante, pues se encuentra presente en todos los momentos del proceso productivo interrelacionando a todos los demás factores, y sus funciones, aunque de diversa índole, son igualmente importantes en la operación conjunta de la empresa. Por lo que de su capacidad depende el óptimo aprovechamiento de los demás elementos de la producción.

Debido a que la influencia del factor humano es decisiva en la empresa, se hace indispensable contar con personal eficiente en los diversos niveles de la organización para la operación de la misma.

La capacitación y el adiestramiento de los recursos humanos tiene como efecto un mejor desempeño en el trabajo, en todos los niveles, ya sea operativo o administrativo. Sin embargo, la máxima eficiencia no sólo depende de la preparación del personal, sino también de la voluntad que el

trabajador tenga para mejorar la forma de hacer su trabajo, contribuyendo así el logro de los objetivos de la empresa.<sup>35</sup>

Esta disposición para el trabajo es posible lograrla con el establecimiento por parte de las organizaciones, de un sistema de incentivos y reconocimientos que esté enfocado a satisfacer las aspiraciones e inquietudes de superación y desarrollo de sus trabajadores.

En este sistema se deben contemplar estímulos sociales que involucren al trabajador en forma participativa; estímulos ambientales que proporcionen un mayor y mejor desenvolvimiento del individuo dentro de la empresa, y estímulos económicos que alienten y mejoren su nivel de vida y el de su familia.

#### - Organización y sistemas

El ambiente interno de la empresa se encuentra constituido por todos aquellos elementos que surgen dentro de la organización y que afectan su vida y funcionamiento. Dichos elementos tienen su origen fundamentalmente en el tipo de estructura organizacional, clima, políticas de personal y eficiencia de la organización.

La estructura de la organización es un factor cuya incidencia en la productividad se determina en la medida en que permite contribuir a todos y cada uno de sus integrantes de una empresa a la obtención de los objetivos con un costo mínimo, o con el menor número de imprevistos.

La estructura organizacional implica relaciones recíprocas de las partes componentes y de los diversos cargos en una empresa; también indica la jerarquía y estructura de la autoridad o mandos superiores, lo mismo que las relaciones de dependencia.

Un motivo de baja productividad en muchas organizaciones es su rigidez, pues son incapaces de proveer los cambios en el mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas innovaciones tecnológicas, así como otros factores externos.

Los errores de la organización, así como los sistemas que implementan, son parte de las causas de ineficacia e improductividad de una empresa.

Sin embargo, existen elementos clave que contribuyen a crear un ambiente favorable, tales como calidad de liderazgo, grado de confianza, controles razonables, comunicación ascendente y descendente y adecuadas políticas de administración de personal.

---

<sup>35</sup>Aspectos básicos de la..., op. cit., p. 27.

### - Métodos de trabajo

El mejoramiento de los métodos de trabajo constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad.

Los métodos de trabajo tienen como objetivo que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas.

Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo.

### - Estilos de dirección

Los estilos y prácticas de dirección dentro de una organización influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas del control de los costos.

Los problemas relacionados con la calidad y la productividad en las empresas son problemas que incumben directamente a la dirección de la empresa, puesto que es la que lleva el control del proceso productivo. De ahí que a la dirección de las organizaciones se le atribuya un porcentaje muy elevado en el aumento de la productividad.

## 2. Factores externos de la productividad

Los factores externos de la productividad se componen de todos aquellos elementos circundantes a la organización que influyen en su actividad y desarrollo; entre estos factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energías, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas.

A estos factores también se les llama macroeconómicos, puesto que afectan a toda la economía en su conjunto, y no sólo a las empresas y organizaciones, sino a todas las actividades económicas de la sociedad.

Esta clase de factores se subclasifican en tres grupos: aquellos que tienen que ver con los ajustes estructurales; los que se refieren a los recursos naturales, y los que se relacionan con la administración pública y con la infraestructura.

En primer término veremos los factores que tienen que ver con los ajustes estructurales.

#### a. Ajustes estructurales

Esta clase de factores se refieren a los ajustes estructurales, puesto que los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa, independientemente de la dirección de esta última.

Dentro de estos factores se encuentran los cambios económicos y los cambios demográficos y sociales.

##### - Cambios económicos

Los problemas económicos de un país influyen de una manera sustancial en la productividad de toda empresa. La situación económica general, conformada por el comportamiento de las grandes variables macroeconómicas tales como la inflación, la devaluación, el déficit de gasto público, demanda global, desarrollo desigual y otros, afectan y son afectados por la empresa y su administración.

Otros de los factores que influyen en la productividad es la infraestructura económica a que tienen acceso las unidades productivas, en términos de transporte y comunicación.

Los precios fijados por los competidores y abastecedores, lo mismo que las políticas fiscales y monetarias del gobierno, influyen significativamente sobre los costos de producción de bienes y servicios, y sobre las condiciones del mercado en que se venden.

Igualmente, la inflación afecta las tasas de productividad al aumentar los costos de producción, con los cuales se hace difícil proveer y controlar estos y se desestimulan las inversiones adicionales.

En suma, el entorno económico influye en gran medida en el incremento de la productividad nacional y de las organizaciones, esto debido a la influencia que tiene la economía en todas las actividades de la sociedad.

##### - Cambios demográficos y sociales

La productividad de una empresa también se ve limitada por gran parte de los problemas sociales y demográficos que enfrenta el país, como son: bajos niveles de escolaridad; la explosión demográfica, agravada con una estructura poblacional conflictiva por el alto grado de dependencia en relación con el ingreso, además de su mala distribución; el divorcio entre el sistema educativo y las necesidades de capacitación que requiere la planta industrial, y en general todas las actividades económicas.

También los valores y actividades culturales pueden promover u obstaculizar la productividad, puesto que éstos fijan los lineamientos que determinan la manera en que operan los recursos humanos dentro de la organización.

#### b. Recursos naturales

Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas.

En la medida en que se generen, movilizan y utilizan estos recursos es trascendental para mejorar la productividad.

##### - Mano de obra

El ser humano es el recurso natural más valioso. La fuente más importante de crecimiento en varios países es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones, y su perfeccionamiento profesional. La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo.

Siendo el ser humano el recurso natural más valioso, es necesario e indispensable el invertir e instruir y dar formación a su mano de obra, pues sólo con una población mejor capacitada e instruida se podrá mejorar su nivel de vida y de bienestar general.

##### - Tierra

La tierra representa un recurso natural por excelencia. El papel que desempeña la tierra como factor que incide en la productividad es trascendental, puesto que en este recurso se encuentra el sustento de toda actividad humana.

Por tanto, la tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas a fin de no erosionarla y contaminarla, lo que traería como consecuencia la desaparición de todos los recursos que nos proporciona,

afectando con ello no sólo a la productividad de los países, sino a la subsistencia de sus poblaciones.

#### - Energía

La energía es el recurso siguiente por orden de importancia. La energía, como factor que incide en la productividad, desempeña un papel importante, puesto que los cambios en los precios de la misma impactan directamente en la productividad y crecimiento económico de las empresas.

Cuando el precio del barril de petróleo pasó de tres dólares estadounidenses en 1973 a cerca de 36 dólares en 1980, una considerable cantidad de bienes de capital resultaron inadecuados, y fue necesario sustituirlos rápidamente o utilizarlos con menor intensidad. A medida que los productos redujeron el uso de energía y las inversiones de capital, su único recurso consistió en emplear más mano de obra. Por ese motivo, la demanda de mano de obra tiende a seguir los aumentos de los precios de la energía.

En suma, la oferta de energía influye en las combinaciones capital-trabajo y aumenta o reduce la productividad.

#### - Materias Primas

Las materias primas representan también un factor de productividad importante. Los precios de las materias primas están sujetos a variaciones iguales al precio del petróleo. En la medida en que las fuentes de minerales más ricas y accesibles se van agotando, la necesidad de explotar categorías inferiores de yacimientos en emplazamientos más difíciles ha obligado a recurrir a un uso más intenso de capital y del trabajo, lo que trae consigo la reducción en el aumento de la productividad en las minas a pesar del incremento de la automatización en muchos países.

Por consiguiente, cuando el costo de las materias primas aumenta repercute en el incremento de la productividad.

#### c. Administración pública e infraestructura

Dentro de los tres factores externos que inciden en la productividad tenemos por último a la administración pública y la infraestructura.

En los elementos que forman parte de esta clase de factores encontramos a los mecanismos institucionales, las políticas y estrategias, la infraestructura y las empresas públicas.

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por medio de:

- Las prácticas de los organismos estatales;
- Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- El transporte y las comunicaciones;
- La energía, y
- Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros e impuestos).

Numerosos cambios estructurales que afectan a la productividad tienen su origen en leyes, reglamentos o prácticas institucionales. Además, toda la esfera de la productividad del sector público es sumamente importante, debido a que permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos o proporcionar los mismos servicios a un costo inferior.

Con el análisis de este factor externo concluimos el estudio de los factores que inciden en la productividad, no sin antes precisar que en la productividad inciden una gran variedad de factores, como hemos apuntado, factores que han sido clasificados en dos grupos: internos y externos; los primeros son los que están plenamente bajo el control de la empresa y los segundos son aquellos que quedan fuera del control de una empresa determinada.

#### B. La capacitación laboral como factor que incide en la productividad

En el apartado A del número V de este capítulo puntualizamos los diversos factores que inciden en la productividad. Ahí señalamos que de todos aquellos factores que inciden en la productividad de una empresa el elemento humano desempeña un papel sumamente importante, pues se encuentra presente en todos los momentos del proceso productivo interrelacionando a todos los demás factores.

Y dado que la influencia del factor humano es decisiva en la empresa, se hace indispensable contar con personal eficiente en los diversos niveles de la organización para la operación de la misma. Esa eficiencia se logra con la capacitación y el adiestramiento del factor humano.



Sin embargo, la capacitación por sí misma no juega un papel protagónico en la productividad empresarial, pues está ligada a otras variables que intervienen en el proceso productivo, las cuales son igualmente destacadas como la capacitación laboral.

La productividad se puede obtener de la intervención de las variables tecnología, factor humano y gestión.<sup>36</sup>

En relación con estas variables, históricamente se reconoce la preeminencia que en los primeros cuatro decenios de este siglo se le dio a la tecnología, como protagonista de la productividad. Los años cincuenta y sesenta fueron especialmente los caracterizados por destacar el papel de la gestión de las empresas como ingredientes de la productividad.

A partir de los años setenta el énfasis en el papel protagónico de la productividad empresarial lo han tenido la administración del factor humano. Esto no quiere decir que la tecnología, la gestión y el factor humano no estén siempre en la productividad, sino que el peso que se les ha venido dando ha sido distinto en diferentes épocas de este siglo XXI, el cual ha estado caracterizado por profundas transformaciones.

La capacitación laboral, como factor que incide en la productividad está presente en las tres variables que intervienen en el logro de la productividad.

En la variable tecnología se hace presente el adiestramiento como la manera de preparar al personal en su puesto, lo cual está lógicamente unido al mejor resultado del cambio tecnológico.

Por su parte, "la capacitación en el trabajo responde en su contenido, técnicas y procesos a la potenciación de la variable de gestión".<sup>37</sup>

Por último, todas las acciones de desarrollo están contenidas en la variable factor humano, y dentro de estas acciones de desarrollo del factor humano encontramos todas aquellas tendientes a la formación integral del trabajador, no sólo como un operador de una máquina, de un proceso, o como un elemento estructural de una organización, sino como un individuo que con su talento, responsabilidad y ganas de hacer las cosas produce resultados que impactan directamente en la productividad empresarial.

Entonces, la capacitación laboral juega un papel importante en el logro de la productividad, es decir, en los mejores resultados de la empresa, pero como señalamos anteriormente, la capacitación en forma asilada, aun en grado de

---

<sup>36</sup> VILLARREAL MARTÍNEZ, Adrián, "La capacitación como protagonista de la productividad", *Laboral*, México, año II, núm. 15, diciembre de 1993, p. 105.

<sup>37</sup> *Idem.*

excelencia, no es la determinante en la productividad. Sin embargo, el papel que desempeña dentro del proceso productivo es imprescindible, pues no basta una alta tecnificación y métodos y sistemas operativos novedosos dentro de una empresa para lograr la productividad, pues sin capacitación laboral puede ser improductiva.

Para lograr que la capacitación laboral desempeñe un papel protagónico dentro de la empresa y que las acciones que en esta materia se realizan vayan enfocadas a coadyuvar al logro de mejores resultados, se requiere que los valores de las variables tecnología, gestión y factor humano sean de los más altos.

Lo anterior significa que la capacitación laboral influirá determinantemente en el proceso productivo cuando dentro de una empresa actúan una tecnología de punta; una administración capaz; una gestión de los recursos humanos que respeta al hombre y al trabajo; cuando se ofrece un pago justo; cuando se mantienen abiertos los canales de comunicación entre la empresa y sus trabajadores y cuando se valora y entusiasma a la gente.

Porque de nada serviría que se le proporcionara a los trabajadores una capacitación excelente si no se conjugan los diversos elementos que hemos señalado, pues cuando en una empresa se capacita a los trabajadores, pero no se les paga convenientemente, lo común es encontrar junto con una baja moral, una calidad irregular en la producción, y claro, también fallas en el aprendizaje, lo que repercute directamente en la productividad laboral.

Luego, para que la capacitación ocupe su lugar protagónico en el logro de la productividad, se deben conjugar aspectos como:

- Investigar necesidades del personal: ¿Qué tanto sabe, puede y quiere?
- Fijar objetivos para el sistema de enseñanza-aprendizaje
- Ofrecer instrucción constante por medios y canales convenientes
- Evaluar resultados de la instrucción, en el aula y la transferencia de conocimientos y habilidades a la situación de trabajo.
- Mantener un sistema de seguimiento y reconocimientos positivos.
- Vincular las acciones capacitadoras con otras acciones de desarrollo y mejoras dirigidas al personal (sistema de escolarización, becas, incentivos, información, evaluación al desempeño, reconocimiento, control de calidad).<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 106.

Al lograrse la conjugación de todos estos factores se estará también cumpliendo con el marco jurídico laboral; se estará emulando lo que hacen las empresas líderes; se cumplirá con un pacto sindical; se sacará provecho de la tecnología instalada; se logrará que el desempeño del personal cumpla con normas cuantitativas y cualitativas, y, finalmente, un aspecto trascendental, se estará estimulando e incentivando al trabajador para hacerlo copartícipe en el logro de la productividad laboral, lo que traerá consigo que mejore su nivel de vida y sobre todo que contribuya a su desarrollo personal.

En la medida en que las organizaciones tomen en cuenta que la capacitación laboral constituye una inversión y no un gasto, comenzarán a ver los resultados en sus empresas, pues, como ya hemos visto, la capacitación juega un papel protagónico en el incremento de la productividad laboral.

La Ley Federal del Trabajo, al reglamentar la garantía constitucional del derecho a la capacitación y al adiestramiento, señala en su artículo 153-A que las empresas deberán proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento; se establece asimismo que los patrones deberán elaborar planes y programas de capacitación dentro de las propias empresas; en estos planes y programas se deberán establecer los métodos de capacitación y adiestramiento permanentes para los trabajadores lo que implica que en ellos se encuentra el sustento dentro de la empresa de como debe llevarse a cabo la capacitación laboral.

Por consiguiente, sólo en la medida en que estos planes y programas respondan a las urgentes necesidades de capacitación y adiestramiento que requieren tanto las empresas como los trabajadores, así como en que se cumplan los objetivos que persigue y que son señalados en la propia Ley -destacándose entre ellos el incremento de la productividad- se podrá considerar a este derecho como protagónico en el proceso de elevación de la productividad y la calidad.<sup>39</sup>

Al ser la capacitación un factor que incide en la productividad se le considera como un proceso participativo, continuo y dinámico para el perfeccionamiento, desarrollo y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes referidos a un puesto de trabajo, que representa una respuesta a la falta de personal calificado en las empresas, representa asimismo una respuesta al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como ser social.

Entendida la capacitación como un proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades sistematizadas, encaminadas a proporcionar,

---

<sup>39</sup> HERNÁNDEZ A., Iván, "La capacitación y adiestramiento, fuente básica para elevar la productividad", *Laboral*, México, año II, núm. 21, junio 1994, p. 55-58.

incrementar y desarrollar conocimientos habilidades y mejorar actitudes del individuo, trae entre sus objetivos concretos los siguientes:

- Desarrollar profesional e íntegramente a los individuos en un campo de trabajo.

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías en ella.

- Prevenir riesgos de trabajo.

- Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.

- Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.

- Incrementar la productividad, y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Esta capacitación, al ser protagonista en el incremento de la productividad de las empresas, se presenta en tres grandes campos con un ámbito de acción específico en cada uno de ellos. El primer campo de la capacitación es el relacionado con la capacitación para el trabajo, que se refiere a la que se proporciona por las instituciones educativas con base en programas educacionales de carácter general, y que trae las siguientes características:

- Está dirigida a jóvenes en formación académica

- El aprendizaje es dirigido por un maestro hacia el alumno

- El objeto de esta capacitación es la aprobación de un examen

- El resultado se mide en función del contenido del aprendizaje, en el que el alumno adquiere esos conocimientos teóricos generales.

El segundo campo de la capacitación es la capacitación en el trabajo, que es la que proporcionan las empresas en función de sus necesidades particulares. Este tipo de capacitación se caracteriza porque:

- Está dirigida a empleados y trabajadores

- El aprendizaje se delega de un instructor o supervisor de la empresa, al trabajador.

- El trabajador adquiere conocimientos y habilidades específicas en busca de un cambio de conducta.

- El objeto de esta capacitación es obtener un mayor rendimiento en el trabajo, para promociones y estímulos.

- El resultado se mide en función del desempeño acompañado de una elevación en la calidad de vida del trabajador y en la productividad de la empresa.

Finalmente, el tercer campo de la capacitación es el desarrollo que comprende:

- La formación integral del individuo y, específicamente las acciones que pueden realizar las organizaciones para contribuir a esta función.

- La educación formal para adultos, que constituyen el conjunto de acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar el personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

- La integración de la personalidad, que es la proporcionada a través de eventos organizados para desarrollar y mejorar las aptitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

- Las actividades recreativas y culturales, que son las acciones que proporcionan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, y desarrolla su sensibilidad y creación intelectual y artística.

De la conjugación de estos tres campos en los que la capacitación interviene, se reafirma el porqué la hemos considerado como un factor protagónico en el incremento de la productividad, pues es a través de la capacitación como los empleados y trabajadores de una empresa adquieren conocimientos teóricos y prácticos para desempeñar su trabajo, además de desarrollar en ellos sus habilidades y actitudes, lo que se traduce en un cambio de conducta en su propio beneficio, pero que repercute necesariamente en su desempeño laboral y, por consecuencia, en la elevación de su calidad de vida y en la productividad de la empresa.

Desde esta perspectiva, la capacitación cumple una función trascendental en la formación del recurso humano, recurso que es imprescindible un todo proceso productivo.

## VI. ANÁLISIS DEL ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD<sup>40</sup>

El 25 de mayo de 1992 fue suscrito el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, por los sectores obrero, campesino y empresarial y el gobierno federal. En este acuerdo las partes firmantes se comprometen a impulsar en el ámbito de sus responsabilidades, a través de sus respectivas organizaciones, las siguientes líneas de acción:

- a) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.
- b) Superación y desarrollo de la administración.
- c) Énfasis en los recursos humanos. Dentro de esta línea de acción se comprenden aspectos como la capacitación permanente, las condiciones del lugar de trabajo, la motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores y la remuneración.
- d) Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- e) Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo, y
- f) Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

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

Detallaremos el contenido de cada una de estas líneas de acción a fin de desentrañar el objetivo que persiguen en el logro de una cultura de productividad y calidad.

---

<sup>40</sup> LA JORNADA, México, 27 de mayo de 1992, p. 11.

- a) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

Parte importante del mejoramiento de la productividad y de la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas.

Por ello, los sectores y el gobierno, en sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a:

1. Fomentar, a nivel de las empresas, el diagnóstico y actualización de sus estructuras, para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo expedito de información a todos los niveles.
2. Desarrollar dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, tanto en la industria, como en el campo o en los servicios, objetivos, metas e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio que tomen en cuenta, de manera especial, el avance en la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción del consumidor en calidad y precios.
3. Promover el establecimiento de relaciones más estrechas entre la unidad productiva y sus proveedores, y fomentar el desarrollo conjunto de proyectos, insumos y productos.
4. Fomentar y mejorar en cada establecimiento la relación laboral y el medio ambiente propicios al desarrollo de las relaciones de cooperación a todo nivel y promover las prácticas que tiendan a dar al trabajador una visión más amplia de la organización.

- b) Superación y desarrollo de la administración.

La transformación de las estructuras organizativas exige una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este campo, los sectores y el gobierno se comprometen a promover la actualización del enfoque de la administración, desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, con énfasis en los siguientes aspectos:

1. La formación, actualización y desarrollo de administradores preparados para actuar en una economía más abierta al contexto internacional y sujeta al reto del cambio estructural.
2. La atención prioritaria a la calidad y a la productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado, que sustituyen a los subsidios o a las ventajas relativas derivadas exclusivamente del costo de la mano de obra.

3. La revalorización del proceso productivo del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador, que no puede subsanarse al mero seguimiento de los resultados financieros de corto plazo.
4. La mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa en un horizonte que rebase la visión estrecha de corto plazo y que permita planear y evaluar resultados en una perspectiva más amplia.
5. El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y la comunicación fluida entre sus órganos.
6. Un enfoque administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa, con el de los proveedores y consumidores.
7. La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva.

Se pretende asimismo impulsar en todas las unidades productivas, programas de superación y capacitación permanente de los administradores para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de nuevas formas de competencia en los mercados.

#### c) Énfasis en los recursos humanos

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

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

- Reemplazar la visión estrecha que tiende a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un enfoque nuevo que considere a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado.



## 1. Capacitación permanente

En cuanto a este punto, las partes firmantes promoverán dentro de las empresas:

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

- Programas de readiestramiento de la mano de obra en activo ante la rápida transformación de los perfiles ocupacionales a raíz del cambio tecnológico.

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

- Nuevas modalidades de capacitación en el campo, y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir más ampliamente los resultados.

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

## 2. Condiciones del lugar de trabajo

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

Para ello se deberá reforzar el cumplimiento de la normatividad en las condiciones del medio de trabajo que determinen la seguridad del trabajador y/o afecten su salud. Asimismo, se organizarán programas intensivos de orientación y presencia destinados a abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.

## 3. Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación que consideren, entre otros, los siguientes elementos:

- Favorecer el flujo constante de información entre todos los integrantes de la empresa, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso.

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

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

#### 4. Remuneración

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

Para ello, se requiere:

- Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que éstos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador.

- Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación.

- Reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador la capacitación y la experiencia.

- Dar a través de las remuneraciones el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

#### d) Fortalecimiento de las relaciones laborales

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

Implica aceptar a las organizaciones sindicales como copartícipes legítimos en el desarrollo de las empresas y exige de ellas una responsabilidad compartida

en la búsqueda de la calidad y de la productividad, como propósito común para la mejora del trabajador y el desarrollo mismo de la empresa.

Para cumplir con los anteriores propósitos es necesario:

1. Desarrollar en las empresas y/o centros de trabajo, nuevas formas de diálogo que permitan abordar y concertar de manera objetiva, los programas de productividad y calidad.
2. Promover la participación de los trabajadores y sus organizaciones en la identificación de elementos de motivación que puedan estimular la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.
3. Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas en el ámbito de la capacitación, la seguridad e higiene, los programas de motivación para los trabajadores y los de desarrollo de la empresa.
4. Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, como camino indispensable para fortalecer la comunicación y el diálogo entre la administración, los trabajadores y sus organizaciones.

e). Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo

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

En este sentido, los sectores y el gobierno fomentarán en el ámbito de sus facultades y competencias, las siguientes líneas de acción emanadas del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico:

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

f). Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y la calidad

Existen factores de orden externo a la empresa necesarios para crear un ambiente propicio a la productividad que comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales.

Para ello es necesario una serie de elementos como los siguientes:

- La promoción de un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, en términos reales, la inversión, el crecimiento y el estímulo a la calidad y la competitividad.

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

- Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

Después de fijar las características de un entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y la calidad, el acuerdo que comentamos señala las consideraciones y compromisos finales, señalando, en primer término, que la productividad y la calidad no pueden ser impuestas, sino que su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo.

En ese sentido, se precisa que es necesario que los sectores y el gobierno federal unan sus esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país.

En este Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad se sientan las bases para lograr en nuestro país una cultura de productividad y calidad. La influencia que ha tenido este acuerdo en el logro de este objetivo ha dado sus primeros resultados, puesto que una parte importante de las empresas máximas han incursionado en el camino de la productividad y la calidad, con resultados positivos, puesto que han comenzado a producir productos y servicios con calidad, lo que los hace competitivos no sólo en el mercado interno sino en el exterior.

Podemos afirmar que el primer paso en el campo de la productividad y la calidad se ha dado; sin embargo, aún resta un largo trecho por andar en esta materia, puesto que gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país están en un período crítico en cuanto a desarrollo y subsistencia se refiere. Para ellos, el incursionar en estos campos representa un gran reto, porque ahí reside la capacidad de desarrollo y la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el proceso de globalización.

## VII. PRODUCTIVIDAD, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN EN LA INDUSTRIA EN MÉXICO

La productividad es un prerrequisito indispensable para la obtención de un desarrollo sano; alcanzar elevados niveles de productividad significa utilizar en forma óptima los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos con que cuenta un país, en suma, la productividad debe fincarse en el pleno empleo de los recursos potenciales y reales de que disponen las sociedades, independientemente del sistema económico que adopten.<sup>41</sup>

Sin subestimar otros factores, es importante destacar que la productividad representa un instrumento básico para impulsar el desarrollo económico y social; el incremento de dicha variable no se busca por sí mismo, sino por las posibilidades que representa para la obtención de mejores y mayores niveles de bienestar para toda la población.

Existe un alto grado de interrelación entre el desarrollo, la planeación y la productividad, puesto que estos procesos son expresiones de un mismo fenómeno que tiene como fin el uso racional y la combinación óptima de los factores trabajo, capital y tecnología. Esto hace posible y asegura la existencia de un clima de confianza, seguridad y justicia entre los agentes que hacen la producción.

La planeación representa para las economías del mundo, un instrumento básico para lograr el desarrollo socioeconómico. Constituye uno de los elementos más dinámicos para la obtención de una mayor producción, a través de una mayor productividad, que a fin de cuentas se traduzca en mejores niveles de vida para la sociedad.

Por su parte, la productividad es uno de los factores claves de la planificación económica y social, ya que ésta se sustenta en el uso eficiente de los recursos, la estabilización del sistema económico, la aceleración de la tasa de crecimiento y la mejor distribución del ingreso.

---

<sup>41</sup> INFANTE MELÉNDEZ, Héctor, "Productividad y desarrollo", *Revista Mexicana del Trabajo*, tomo IV, núm. 1, octava época, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, enero-marzo de 1981, p. 83.

Cualquier acción que se haga en relación con la productividad debe perseguir transformaciones sustanciales en toda la estructura productiva, debido a que la existencia de grandes desequilibrios en la planta productora se ha convertido en uno de los principales obstáculos para generalizar un proceso de desarrollo uniforme y permanente.<sup>42</sup>

Nuestro país ha enfrentado en las últimas décadas grandes desequilibrios en su planta productora, debido a un sinnúmero de factores, situación que le ha impedido generar un desarrollo económico.

Durante los últimos años, la economía mexicana ha experimentado un profundo proceso de transformación estructural que ha significado un cambio en el modelo de desarrollo de una economía cerrada y de alto intervencionismo estatal en todas las actividades, a otro caracterizado por una apertura comercial, reducción de la participación gubernamental en los procesos económicos y desregulación.

Dentro del contexto de globalización, competencia internacional y escasez de recursos que atraviesa la economía mexicana, se plantean diversos desafíos a nuestro país.

De los nuevos desafíos que enfrenta la economía y en general la sociedad mexicana destacan los siguientes:

- a) Recuperar tasas de crecimiento más altas, pues sólo así podremos inducir el aumento sostenido del ingreso y generar suficientes empleos, no sólo para ocupar a los que cada año se incorporan al mercado de trabajos, sino a los que ahora están desocupados y subocupados.
- b) Hacer realidad la revolución microeconómica, el último y más importante eslabón de la transformación de la economía. Esto significa desarrollar y arraigar una nueva cultura industrial, brindar apoyo eficaz y oportuno a las empresas y a los sectores que han iniciado el cambio.
- c) Establecer el equilibrio entre crecimiento económico, mejoría social y preservación del medio ambiente.
- d) Alcanzar un desarrollo regional más equilibrado que permita el aprovechamiento racional de los recursos naturales de cada entidad y el arraigo de los mexicanos en sus lugares de origen.

Pero ¿cómo responder a estos desafíos? Sólo será posible dar respuesta a estos desafíos con una política industrial que aliente la modernización y el

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 84.

crecimiento de aquellas empresas dispuestas a realizar un esfuerzo para mejorar su productividad y posición competitiva.<sup>43</sup>

Sin embargo, el estancamiento de la producción constituye uno de los rasgos que definen nuestro paso por la década de los ochenta. En los noventa el crecimiento moderado de la economía se ha caracterizado por ser homogéneo e insuficiente para satisfacer las necesidades de una población en aumento.

Ambas cuestiones -crecimiento económico moderado y heterogéneo- han propiciado que en los últimos años se intensifiquen las reflexiones acerca de las discrepancias que se presentan entre los avances registrados en el terreno macroeconómico y las dificultades que perduran a nivel microeconómico.

La revisión del comportamiento registrado por la producción en cada una de las nueve divisiones y las 49 ramas que integran el sector manufacturero en nuestro país, corroboran lo anterior.

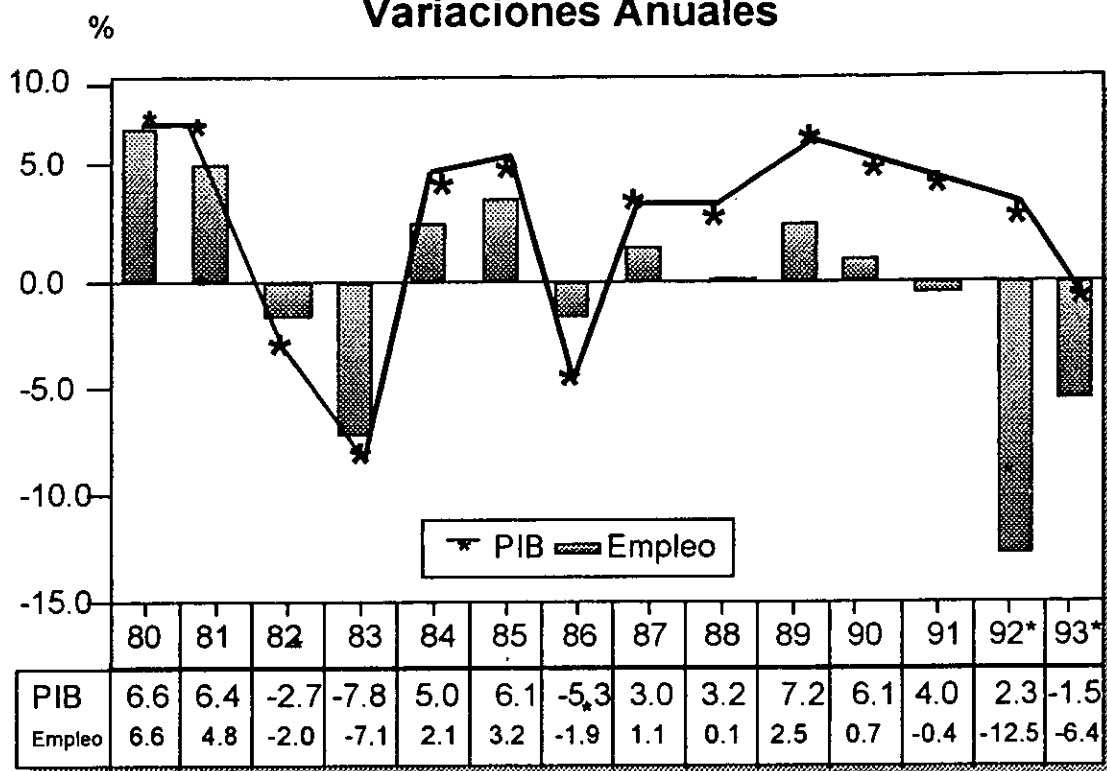
En efecto, mientras que en 1991 la oferta del sector creció a razón de cuatro por ciento, es decir, a más del doble del aumento demográfico, 14 ramas registraron descensos en sus niveles de actividad. En 1992, cuando se acentuó la desaceleración económica, la industria manufacturera logró crecer en un 2.3 por ciento, pero el número de actividades con caídas en su producción se elevó a 18 ramas.

En 1993, tocó fondo la tendencia descendente registrada por la economía mexicana desde 1990. En este año, el producto interno bruto del sector manufacturero no sólo dejó de crecer, sino que se contrajo a razón del 1.5 por ciento.

---

<sup>43</sup> INSTITUTO DE PROPOSICIONES ESTRATÉGICAS, A. C., *Propuestas del sector privado, 1994-2000*, México, agosto de 1994, pp. 90-91.

## INDUSTRIA MANUFACTURERA Variaciones Anuales



\* Preliminares  
CANACINTRA, con base en datos del INEGI

Como resultado de lo anterior, en 1993 cayó la producción en más de la mitad de las ramas que integran el sector manufacturero. Al finalizar ese año, fueron 28 las actividades con descensos en su oferta. En algunos casos, esta caída se suma a las registradas en los años previos, por lo que el cuadro que se observa en estas ramas es sin duda preocupante por sus efectos sobre el empleo.<sup>44</sup>

Las cifras señaladas presentan algunos de los signos vitales del desempeño y estudio actual de los componentes del sector manufacturero. Asimismo, estas cifras corroboran la idea de que los efectos del programa de ajuste y de las medidas implementadas como parte del proceso de reforma económica no han sido iguales para la totalidad de la planta industrial mexicana.

Así, al realizar una evaluación del desempeño de la industria en los últimos diez años, se detecta que en la micro, pequeña y mediana empresa es uno de los componentes más afectados. A partir de 1992 empezó a manifestar síntomas de debilidad, al registrar una pérdida bastante considerable del personal ocupado.

<sup>44</sup> CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN, *La nueva política Industrial Propuesta*, México, diciembre de 1994, p. 17.



En lo concerniente al número de establecimientos, cifras oficiales revelan que entre 1992 y junio de 1994 han cerrado 4,724 empresas micro, pequeñas y medianas.

De lo hasta aquí expuesto se deriva que la industria manufacturera mexicana atraviesa por una serie de problemas que han obstaculizado su desarrollo, y sobre todo han pedido enfrentar competitivamente a los distintos agentes comerciales que convergen en este mercado globalizado. Entre los principales problemas destacan los siguientes:

- Un proceso de capitalización deficiente que es origen y pauta para que se expresen otras dificultades.

- Obsolescencia tecnológica. Los problemas de mercado, liquidez, falta de crecimiento de la oferta tecnológica, sistemas de información poco adecuados, desvinculación con las instituciones de investigación y desarrollo, subutilización de los apoyos disponibles, carencia de infraestructura apropiada para innovaciones tecnológicas y resistencia al cambio, integran parte de las causas del rezago que se presentan en lo concerniente a su maquinaria y equipo.

- Problemas para acceder a los programas de apoyo crediticio, debido a las dificultades que provienen de las garantías y avales.

- Insuficiente cultura tecnológica, ecológica y de calidad.

- Bajo poder de negociación frente a sus proveedores y consumidores.

- Escaso conocimiento de apoyos y programas de organismos de promoción nacionales e internacionales.

- Bajos niveles de capacitación de los trabajadores y empresarios, así como elevados índices de rotación de personal, que propician carencia de recursos altamente calificados.

- Escasa información sobre mercados y oportunidades de negocio regionales.

- Ausencia de programas específicos a nivel de empresa para mejorar la calidad, productividad y modernización de los procesos.

- Limitado conocimiento de la legislación ecológica.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, pp. 129-130.

Todos estos problemas impiden que las empresas, sobre todo las de menor tamaño, puedan mejorar su posición competitiva en el mercado interno y ampliar sus posibilidades para exportar directa o indirectamente. Para la resolución de todos estos problemas se requieren una serie de acciones que estén encaminadas a promover la transformación de las unidades productivas del país. Acciones que tienen que ver con aspectos tecnológicos, de financiamiento, de ecología, de desregulación y simplificación administrativa, de gestión empresarial y calidad total, de compras gubernamentales, de capacitación y formación de recursos humanos, de comercio exterior y cooperación internacional, de desarrollo de la actividad fabril, de subcontratación y de protección industrial.

En la medida en que se conforme una política integral que ataque a todos estos problemas, se podrán dar las condiciones favorables para que las empresas permitan enfrentar competitivamente a los distintos agentes comerciales que convergen en este mercado globalizado.

Como ya señalábamos, uno de los problemas que atraviesa la industria manufacturera mexicana son los bajos niveles de capacitación de los trabajadores y los empresarios, así como los elevados índices de rotación de personal que propician carencia de recursos altamente calificados.

Sin duda que este problema es trascendente en el desarrollo de la industria manufacturera, puesto que la carencia de personal capacitado en las organizaciones propicia un obstáculo en el desarrollo y proceso productivo de las mismas.

La capacitación y formación de trabajadores y empresarios es un gran reto para la industria manufacturera, ya que implica una tarea de grandes dimensiones que en su logro se presentan diversos obstáculos que impiden su realización.

La industria manufacturera de nuestro país tiene un objetivo claro en la materia de capacitación y formación de trabajos y empresarios que es el de formar y reentrenar recursos humanos para elevar la calidad de los procesos y productos, mejorar la productividad de los establecimientos fabriles de menor tamaño y crear las condiciones para la creación de fuentes de trabajo permanentes y mejor remuneradas.<sup>46</sup>

Para el logro de este objetivo se han fijado las siguientes acciones:

- a) Crear y promover un programa nacional para la formación de formadores, cuyo fin sea capacitar al personal de las empresas para que transmita sus conocimientos a nivel técnico y administrativo.

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 139.

- b) En estrecha coordinación con el sector educativo y los centros de investigación, establecer un programa de formación y actualización de consultores en productividad, con metas específicas que permitan evaluar avances y resultados a nivel de empresas apoyadas.
- c) Ampliar la cobertura de becas y apoyos a la capacitación de trabajadores.
- d) Que la educación primaria sea bilingüe.
- e) Aumentar la inversión pública en educación de tal modo que ésta represente entre el 7 y 8% del producto interno bruto.

El establecimiento de estas acciones para tratar de resolver el problema de la capacitación y formación de recursos humanos en la industria manufacturera mexicana ha quedado en letra muerta, pues no se han puesto en marcha, por una parte debido a que las empresas -no obstante que han constatado los beneficios de la capacitación- se encuentran impedidas para invertir en la formación de recursos humanos en razón de que representa un costo en los momentos actuales. Por otro lado, el papel del gobierno en su política de capacitación y formación de recursos humanos; ha impedido que las empresas vean en la capacitación una alternativa de desarrollo de sus organizaciones, puesto que no ha incentivado la formación de recursos humanos, además de que sigue existiendo una enorme carga burocrática para el cumplimiento de las obligaciones laborales en materia de capacitación por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

No obstante lo anterior, las industrias han realizado esfuerzos considerables por capacitar a sus trabajadores y directivos, pues creen en la capacitación y formación de recursos humanos como un elemento indispensable en el logro de la productividad y la eficiencia en sus organizaciones, así como en el logro del desarrollo personal de sus trabajadores. Un ejemplo de lo anterior lo constituye una encuesta que se realizó sobre la capacitación de personal, la cual se llevó a cabo en 1990, en la cual se entrevistó a 243 ejecutivos de relaciones industriales.<sup>47</sup>

Esta muestra se compone de siete preguntas, y proporcionó los siguientes resultados:

1. En el último año ¿su empresa ha capacitado a trabajadores y empleados? ¿Por que? El 94% contestó que sí, debido, entre otros aspectos, a los siguientes:
  - Que lo consideran fundamental,
  - Que es necesario para desarrollar al personal,

---

<sup>47</sup> "ENCUESTAS EXPANSIÓN", *Expansión*, México, vol. 23, núm. 558, febrero de 1991, p. 7.

- Porque están inmersos en un programa integral de calidad,
- Por mejorar el producto,
- Por una palpable necesidad, y
- Se busca productividad y eficiencia.

El 6% contestó que no, debido a:

- Falta de presupuesto,
- El costo de la misma, y
- Al empleo de tiempo de trabajo para capacitar, dado que se haría en horas hábiles.

2. ¿Cómo es la capacitación que ofrece su empresa?

- 15% contestó que esporádica,
- 40% dijo que sistemática, y
- 45% estableció que es continua.

3. ¿Quién ha realizado las actividades de capacitación en su empresa?

- 23% instructores especializados de la empresa,
- 33% instituciones privadas,
- 9% organismos o instituciones privadas,
- 31% personal de la propia empresa, y
- 5% instituciones públicas.

4. ¿Cuál ha sido la orientación de la capacitación?

- El porcentaje de las respuestas fue el siguiente:

DIRECTIVOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TEMA	OBREROS	TÉCNICOS
23%	24%	PROCESO PRODUCTIVO	44%	45%
31%	35%	CONTROL DE CALIDAD	34%	47%
8%	28%	HIGIENE Y SEGURIDAD	44%	39%
49%	60%	ADMINISTRACIÓN DE FINANZAS	2%	9%
27%	40%	RECURSOS HUMANOS	11%	18%
45%	13%	DIRECCIÓN	1%	2%
28%	65%	COMPUTACIÓN	3%	36%
12%	14%	OTRA	6%	12%

5. ¿Existe en su empresa comisión mixta de capacitación? ¿Por qué?

El 76% contestó que sí existe comisión mixta de capacitación. Entre las respuestas más coincidentes fueron las siguientes:

- Por ser requisito legal,
- Por ser una herramienta básica,
- Por convicción, y
- Porque es necesaria para los planes de capacitación. El 24% contestó que no existe comisión mixta de capacitación en su empresa debido a:

- Por el tamaño de la empresa y la elevación de costos,
- Porque hay poco personal,
- Porque no hay sindicato, y
- Porque no se ha puesto atención a esto.

6. Si su empresa es manufacturera, ¿Qué tipo de capacitación le ha dado al personal directamente vinculado a la producción?

- 14% motivacional,
- 14% relacionado con el proceso productivo global,

- 10% cuando ha habido cambios de maquinaria,
- 10% capacitación continua,
- 22% relacionada con el puesto de trabajo,
- 12% cuando ha habido cambios tecnológicos,
- 16% para la prevención de accidentes, y
- 2% otra ¿cuál? Calidad total, recursos humanos, control estadístico de proceso preparatoria.

7. ¿Ha obtenido resultados esperado con la capacitación? ¿Por qué?

El 88% contestó que sí ha obtenido los resultados esperados con la capacitación en razón de que:

- Se refleja en el cambio de actitud,
- Mejoró la productividad,
- Se logró mayor comprensión de los objetivos de la empresa, y
- Hay menos accidentes.

El 12% contestó que no, entre otras razones porque:

- Hay desinterés de superación del personal,
- Por la rotación del personal, y
- Por la falta de sistematización y continuidad.

De los resultados que aportó esta encuesta, se desprenden los siguientes elementos:

- Que la capacitación y formación de recursos humanos es considerada como un proceso fundamental en el desarrollo de las empresas a fin de lograr una mayor productividad y calidad en su proceso productivo, así como el que con ella se logra igualmente el desarrollo del personal.

- Un alto porcentaje (45%) consideró que la capacitación debe ser continua.

- Que en la mayoría de los casos la capacitación la realizan instituciones privadas.

- Que un elevado porcentaje de la capacitación que se imparte está dirigida al manejo y conocimiento del proceso productivo, ocupando en segundo término la que está dirigida al control de calidad.

- Que en la mayoría de las empresas sí existe una comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- Que el tipo de capacitación que se le da al personal vinculado con la producción está orientada a capacitarlo en relación con su puesto de trabajo.

Un alto porcentaje de los encuestados (el 88%) señaló que con la capacitación sí se han obtenido los resultados esperados, puesto que se reflejan en el cambio de actitud de los trabajadores y directivos; porque mejoró la productividad; porque hay mayor comprensión de los objetivos de la empresa y porque existen menos accidentes.

Con los resultados arrojados en esta encuesta que realizó la revista mexicana *Expansión* se corrobora parcialmente la primera de las hipótesis que elaboramos en el desarrollo de esta investigación, es decir, el que la capacitación y formación profesional de los trabajadores en nuestro país es un factor social en el incremento de la productividad laboral de las empresas. Señalamos que se corrobora parcialmente la hipótesis indicada puesto que los resultados obtenidos con motivo de esta encuesta que hemos tomado como base los consideramos no suficientes para demostrar tal afirmación.

Sin embargo, y a efecto de reafirmar la comprobación de nuestra primera hipótesis, tomaremos como muestra un estudio que elaboró en 1992 la Confederación de Cámaras Industriales de nuestro país a través de su Centro de Estudios Industriales.

Este estudio tomó como propósito central el de precisar cuál es la situación que guarda la productividad de la industria nacional, cuáles son sus principales problemas, ventajas y desafíos; todo ello, con miras al apoyo y difusión de una estrategia global que promueva la elevación de la productividad en la industria mexicana.

El estudio al que haremos mención se titula "La productividad de la industria mexicana"<sup>48</sup>. Parte de una introducción en la que se señala que la planta industrial mexicana ostenta características que la diferencian claramente del estado que guardaba hace apenas un decenio, y que una severa crisis y un

---

<sup>48</sup> CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES, Centro de Estudios Industriales, México, septiembre de 1992.

profundo viraje en el concepto y en la práctica de la política de desarrollo industrial explica los cambios.

Debido a ello, existe una disparidad en los niveles de productividad industrial, la cual puede observarse tanto en términos sectoriales y regionales como en términos del tamaño y las diversas características de las empresas.

En ese sentido, resulta imposible hablar de una problemática única de la productividad de la industria mexicana; según sea el caso, ésta podrá obedecer a factores laborales, tecnológicos, organizativos, etcétera. Sin embargo, se considera que existen problemas comunes que es preciso detectar para poder implementar una estrategia general para su corrección. Con ese fin se elaboró una encuesta de opinión empresarial para precisar cuál es la situación que guarda la productividad de la industria nacional.

La encuesta de referencia es el punto de vista de los propios industriales sobre el nivel de productividad de la industria nacional. Contiene una serie de preguntas respecto a la situación que guarda la productividad en sus empresas, los mecanismos para generarla y promoverla, y las propuestas que pudieran contribuir a su mejoramiento.

La encuesta sobre productividad fue la siguiente:

a) Datos de clasificación:

1. Nombre de la empresa
2. Ubicación
3. Principales productos elaborados
4. Número de trabajadores

b) Cuestionario

1. ¿Cómo evalúa usted el nivel de productividad de su empresa?

Alto  
Medio  
Bajo

¿Por qué?

2. ¿Cómo mide el nivel de productividad de su empresa?

3. ¿Cuáles son los factores que tienen un mayor impacto sobre la productividad de su empresa?



Maquinaria y equipo  
Mano de obra  
Materiales  
Métodos de producción  
Otros

4. ¿Cuáles son las medidas que usted tomaría para elevar la productividad en su empresa?
5. ¿Tiene alguna propuesta que considere adecuada para elevar la productividad de la industria nacional?

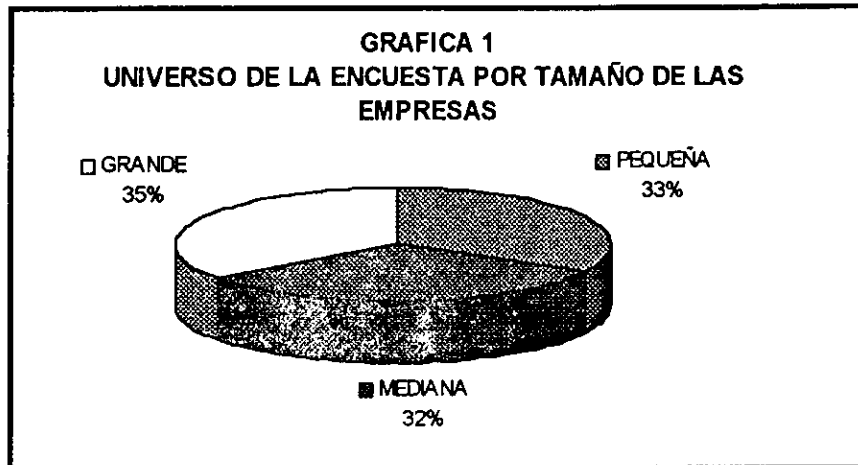
Sí  
No

En caso afirmativo, ¿cuál es?

Los objetivos generales que se persiguieron con la aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

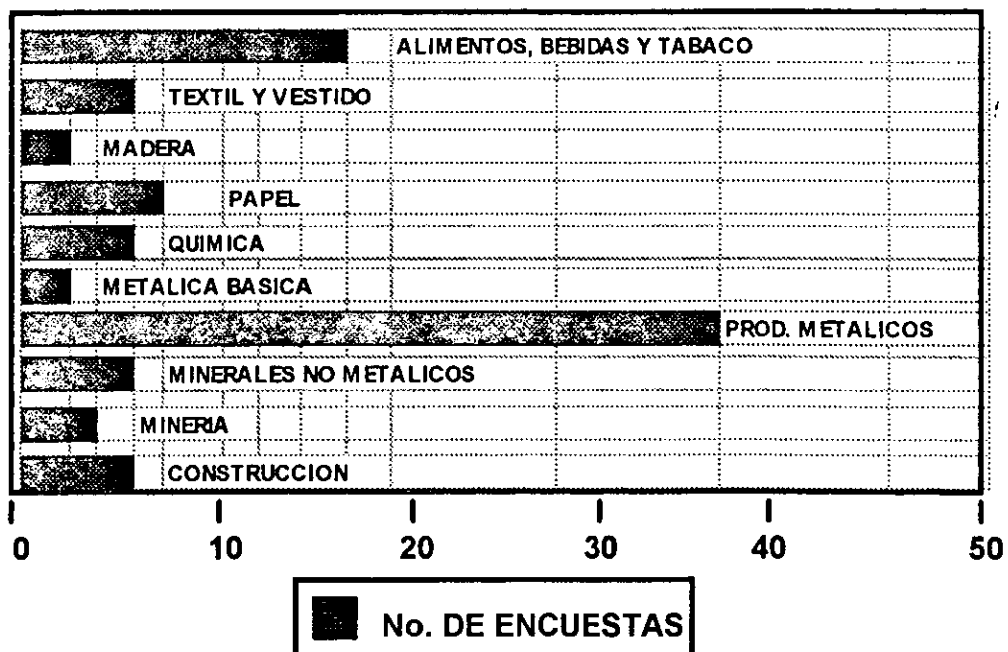
1. Conocer la opinión de los industriales respecto al nivel de productividad de su industria.
2. Identificar cuáles son los métodos mediante los que el industrial mide la productividad de su empresa.
3. Establecer, con base en el juicio de los empresarios, los factores que tienen el mayor impacto sobre la productividad industrial.
4. Identificar las medidas que los industriales consideran adecuadas para elevar la productividad de sus empresas y conocer algunas propuestas empresariales para elevar la productividad de la industria nacional.

La muestra estuvo conformada por cien informantes pertenecientes a los tres grandes estratos industriales (pequeña, mediana y gran empresa). Se procuró una distribución similar de encuestas entre los distintos grupos de tamaño: 33% de industrias pequeñas, 32% de empresas medianas y 35% de empresas grandes.

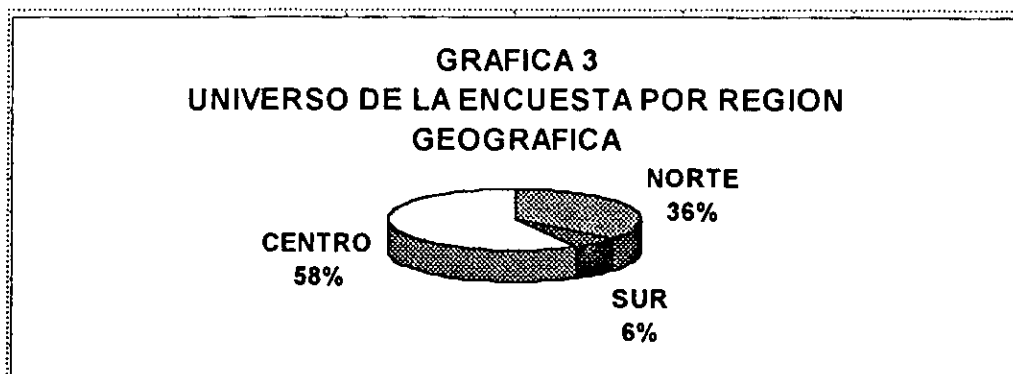


Asimismo, la encuesta abarcó diez grandes ramas industriales, de las cuales destaca la correspondiente a productos metálicos, maquinaria y equipo, misma que de manera individual agrupó cerca del 40% del total de las encuestas; le siguió la rama de alimentos, bebidas y tabaco, hecho que refleja una distribución similar a la de la propia industria nacional.

**GRAFICA 2**  
**UNIVERSO DE LA ENCUESTA**  
**POR RAMA DE ACTIVIDAD**



Respecto a la ubicación geográfica de las empresas, donde se obtuvieron los datos, la mayor concentración de respuestas provino de la región central del país (58%), seguida de la región norte (36%), y con una participación reducida la región sur (6%), tal y como se puede observar en la gráfica 3. Desde luego, este tipo de distribución también reflejó la propia situación geográfica de las unidades fabriles.



### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. Calificación del nivel de productividad de las empresas

De acuerdo con las opiniones vertidas por los industriales encuestados, pudo observarse que la mayoría de ellos considera que el nivel de productividad de su empresa se encuentra en un término medio (51% de las respuestas); el 41% de los encuestados manifestó que el nivel de productividad de su empresa es alto, en tanto que el 8% restante expresó que cuenta con un bajo nivel de productividad (ver gráfica 4).

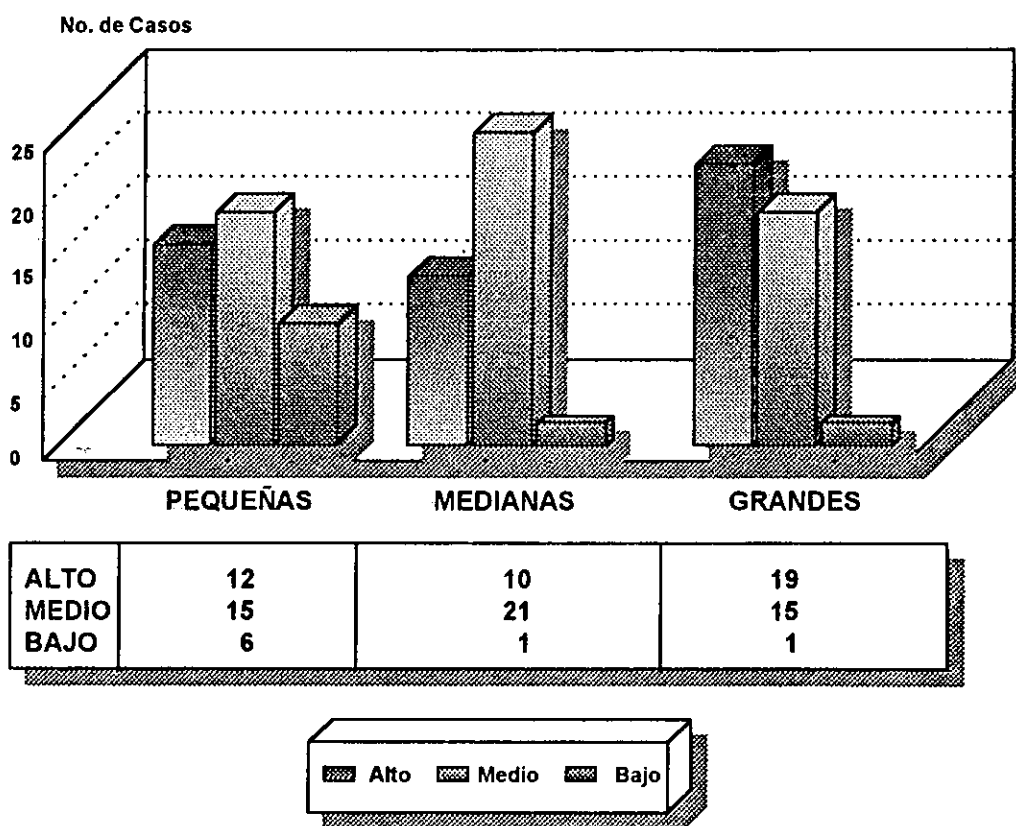


Atendiendo al tipo de respuesta, pero desde la perspectiva del tamaño de las empresas, se observa, de acuerdo con la gráfica 5, que en las grandes unidades industriales predomina la respuesta vinculada a un elevado nivel de productividad (19 casos).

En las pequeñas y medianas empresas, la respuesta que se externó con mayor frecuencia fue la relativa a que el nivel de la productividad se ubica en un nivel medio (15 y 21 respuestas, respectivamente). Quienes indicaron que la productividad en su empresa era baja se ubicarán preferentemente en el estrato de las pequeñas empresas (6 casos); por su parte, en las medianas y grandes este tipo de respuestas sólo se presentó en una ocasión.

**GRAFICA 5**

**CALIFICACION DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD  
(RESPUESTA POR TAMAÑO DE EMPRESA)**



Los argumentos utilizados para apoyar estas respuestas, tanto de quienes evaluaron positivamente su nivel de productividad como de quienes evaluaron negativamente su nivel de productividad, se encuentran contenidos en el cuadro 1.

**CUADRO 1**

**FACTORES QUE DETERMINAN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>POSITIVOS</b>	
Modernización en proceso	10
Alta tecnología	9
Producción en ascenso	9
Se cumplen objetivos	6
Alta capacitación	5
Alta organización	5
Automatización	5
Por los resultados obtenidos	5
Sistemas de producción eficientes	5
Calidad muy alta	3
Competitividad internacional	3
En su rama es alto	2
Tienen un sólo cliente	1
<b>NEGATIVOS</b>	
Mercado contraído, baja utilización de capacidad	13
Escasa capacitación	8
Falta de materiales	7
Lineas de alta y baja productividad	5
Maquinaria obsoleta	4
Disminución de ventas (por falta de competitividad)	3
El sindicato es obstáculo	3
Falta de mantenimiento	3
Métodos tradicionales	3
Baja competitividad internacional	2
Falta de organización	2
Alta rotación de personal	2
No se cumplen objetivos	2
Elevadas exigencias a la mano de obra	1
Especificaciones dadas por el cliente	1

## 2. Formas de medición de la productividad de las empresas

Por lo que respecta a las maneras de evaluar sus niveles de productividad, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>CUADRO 2</b>	
<b>FORMAS PARA MEDIR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Horas - hombre - producto	24
Capacidad instalada movida	14
Estándares	8
Efectividad (tiempo, calidad, entregas)	5
Se compara con otros años	5
Materia prima/producto terminado	4
Tiempos y movimientos	4
Proyectos de venta	3
Toneladas por día	3
Gráficas de control	3
Capacidad instalada/producto terminado	3
Gastos/ventas	3
Especificaciones de clientes	3
Satisfacción del cliente	3
Golpes por turno	2
Piezas/horas hombre trabajadas	2
Tiempos/reclamaciones	2
Costo de unidad producida	2
Tiempo requerido/tiempo estándar	2
Número de productos por minuto	2
Horas hombre/horas estándar	2
Trabajo/ventas	2
Producción real/producción esperada	2
Horas asistidas menos horas indirectas	1
Valor de facturación/obreros directos	1
Horas hombre/horas de ingeniería	1
Potencia de la maquinaria	1
Costo de las unidades	1
Número de pies exportados	1
Niveles de rechazo	1
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>

Como se puede apreciar en este cuadro, se recabaron 30 indicadores para medir la productividad industrial. De estos sólo dos conceptos fueron señalados con una frecuencia que superó las 10 menciones: las horas-hombre entre el producto y la capacidad instalada movida (24 y 14, respectivamente).

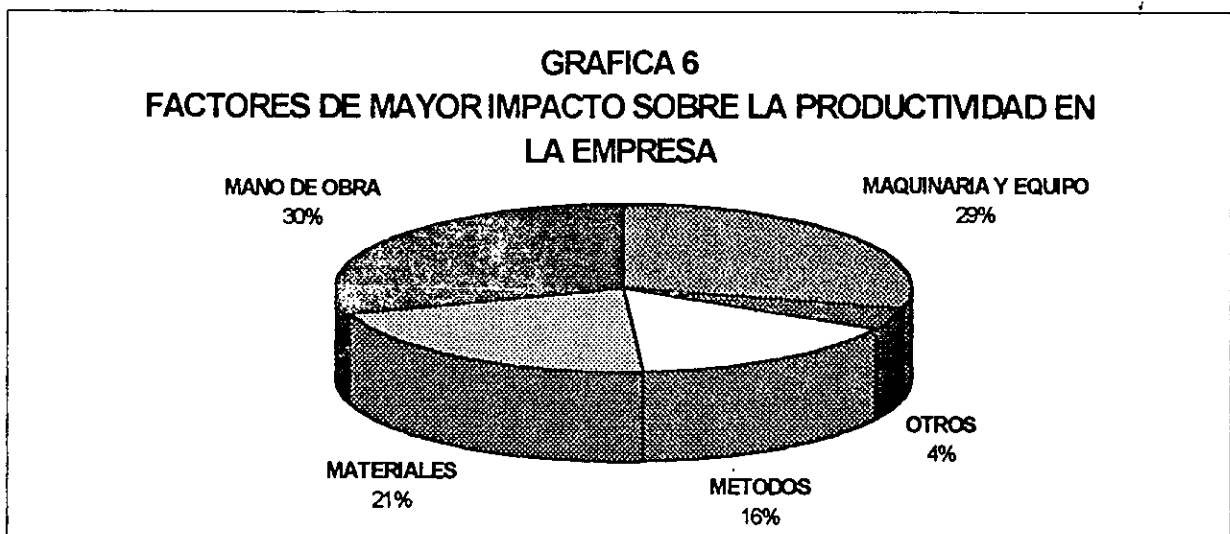
Tanto estos criterios, como los que fueron mencionados, sólo una o dos veces dan cuenta de algunos fenómenos interesantes, a saber:

- Algunas empresas confunden productividad con resultados,
- La mayor parte de los mecanismos de medición toman como unidades de medida volúmenes físicos (horas-hombre, producto, materia prima, capacidad instalada) y no valores monetarios, y
- La mayoría de los métodos empleados miden la productividad de un solo factor productivo (trabajo, maquinaria y equipo e incluso, materias primas).

### 3. Factores que determinan la productividad

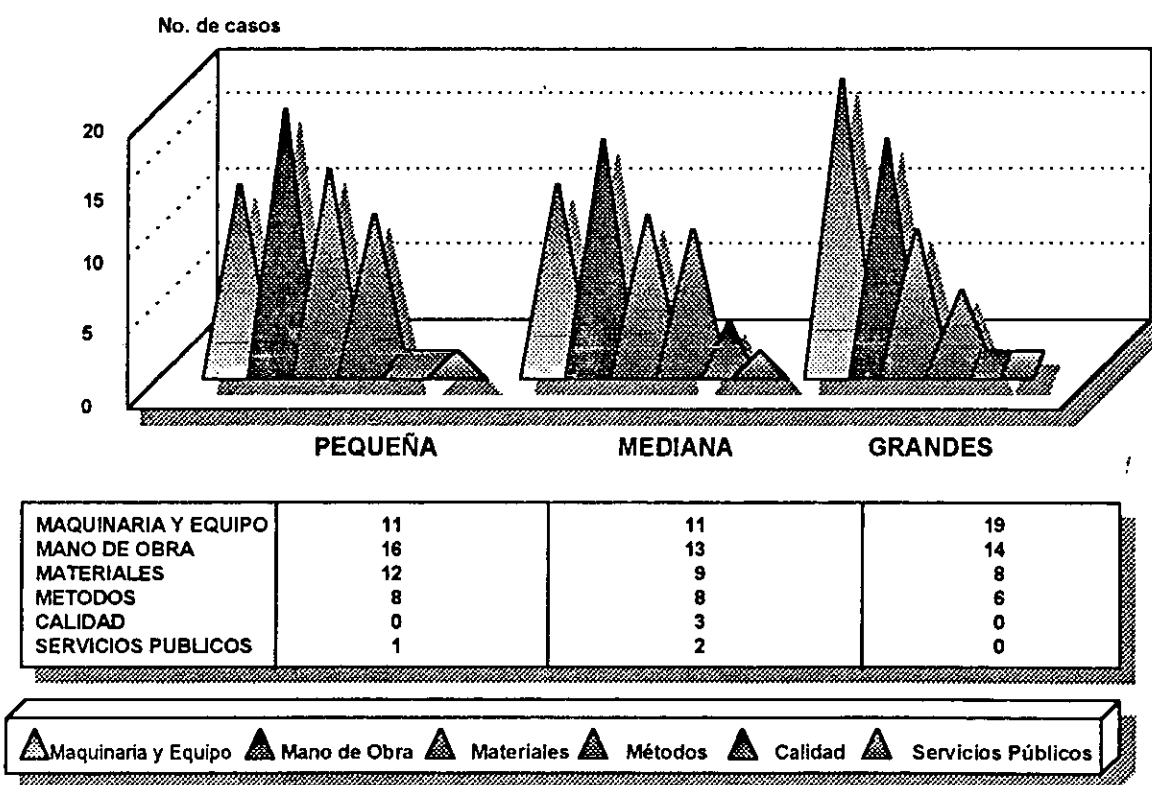
Una vez evaluado el nivel de productividad de las empresas y las diferentes modalidades que utilizan para medirla, el siguiente paso consistió en la detección de los factores que tienen efectos directos para promover o, en su caso, limitar la productividad industrial.

Como se puede apreciar en la gráfica 6, de los distintos factores que confluyen en la determinación del nivel de productividad, la mano de obra y la maquinaria y el equipo fueron los citados con mayor frecuencia. En cambio, los métodos de producción fueron considerados comparativamente menos relevantes.



Desde la perspectiva del tamaño de las empresas, destaca el hecho de que el renglón correspondiente a la maquinaria y el equipo fue sobre todo citado por los entrevistados de las grandes empresas, e incluso en este sector dicha respuesta fue más frecuente que la concerniente a la mano de obra (ver gráfica 7). Esta situación obedece a que, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la mano de obra es el factor determinante para impulsar la productividad. La razón de este perfil de respuestas se encuentra en el hecho conocido de que en las grandes unidades industriales la relación entre capital y la mano de obra es mayor que en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

**GRAFICA 7**  
**FACTORES DE MAYOR IMPACTO SOBRE LA**  
**PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA**  
**(RESPUESTA POR TAMAÑO DE EMPRESA)**



#### 4. Medidas para elevar la productividad

De acuerdo con la opinión de los industriales entrevistados, existen varias medidas que ellos llevarían a cabo para elevar la productividad de su empresa en particular (ver cuadro 3). La más importante según el número de ocasiones en las que fue indicada (40 menciones), se refiere a la capacitación de la mano de obra,



respuesta que por lo demás reafirma la importancia de la fuerza de trabajo como elemento determinante del nivel de productividad industrial.

Igualmente, cuando a los industriales se les preguntó acerca de cuáles serían las medidas que consideran adecuados para elevar la productividad de la industria nacional y no sólo de su empresa, las respuestas tuvieron un perfil similar al que se observó en la pregunta anterior, ya que, de nueva cuenta, la capacitación del personal agrupó el mayor número de menciones (30). La modernización tecnológica y la mejora en la calidad de los productos (25 y 17 menciones, respectivamente), siguieron en orden de importancia (ver cuadro 4).

<b>CUADRO 3</b>	
<b>MEDIDAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Programas de capacitación	40
Modernizar maquinaria	20
Mejorar métodos de producción	19
Incentivos (salarios)	14
Abastecimiento oportuno	11
Automatización	10
Mejoras en el control de calidad	9
Conscientización	7
Reducir costos	7
Calidad total	5
Mejoras en su mantenimiento	3
Diversificar mercado	3
Trabajo por programas y resultados	2
Especialización	2
Mayores stocks	1
Obreros extranjeros	1
Generar ambiente de trabajo propicio	1
Pagos a tiempo del gobierno	1
Establecer estándares internacionales	1
Economías de escala	1
Programas de ampliación	1

#### CUADRO 4

### PROPUESTAS PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA NACIONAL

<u>CONCEPTO</u>	<u>FRECUENCIA</u>
Programas globales de capacitación	30
Modernización tecnológica	25
Mejorar la calidad	17
Educación	8
Nuevas relaciones laborales	6
Incentivos salariales	6
Conscientización de la mano de obra	5
Apoyo gubernamental	5
Automatización	4
Promover financiamiento y comercialización	4
Poner a trabajar al campo	3
Cultura empresarial	3
Eliminar proteccionismo	3
Mayor apoyo a cámaras industriales	3
Normas de calidad internacionales	2
Reducir costos	2
Asumir compromisos individuales	2
Infraestructura en cada empresa	2
Disponibilidad de personal	1
Desarrollo de ingeniería	1
Eliminar monopolios	1
Adecuar la legislación de la banca general	1
Protección al mercado nacional	1

#### 5. Conclusiones de la encuesta

- a) Se pudo observar que la mayor parte de los industriales encuestados consideran que el nivel de productividad de su empresa se ubica en un rango que va de medio a elevado.
- b) Se precisaron los métodos empleados con mayor frecuencia para medir el nivel de productividad industrial, resultando las horas-hombre trabajadas entre el producto terminado y la capacidad instalada movida los indicadores de uso más difundido.

- c) Se detectaron los factores que tienen mayor impacto sobre la productividad industrial, encontrándose que la mano de obra fue el argumento con mayor insistencia; sin embargo, no se puede perder de vista que la maquinaria y el equipo también fue un factor frecuentemente citado.
- d) Se identificaron las medidas que los industriales consideran apropiadas para elevar la productividad de sus empresas. En particular, y en congruencia con el peso que se concede a la mano de obra, se consideró a la capacitación de personal como la más importante. En segundo término, fueron citados la necesidad de modernizar la maquinaria y los métodos de producción.

De estas conclusiones se derivan aspectos importantes a considerar en la estrategia global para promover la productividad, en virtud de que a diferencia de la creencia generalizada de que la modernización de la maquinaria es el paso más importante para elevar la productividad, fue posible precisar el valioso papel asignado a la capacitación del factor trabajo como parte primordial en el mejoramiento de la productividad.

Los resultados de esta encuesta contribuyen en primer término a ratificar el diagnóstico efectuado en el Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad en torno a la capacitación de los trabajadores; pero no sólo a los trabajadores directos, sino también a otros niveles (gerenciales, administrativos y técnicos), como condición indispensable para la elevación de la productividad, y, en segundo lugar, confirma la hipótesis sobre el que la capacitación en nuestro país jugará un papel protagónico y constituye un elemento y factor esencial y determinante en el incremento de la productividad laboral de las empresas.

Finalmente, coincidimos con Héctor Infante, cuando señala que:

Una sociedad sólo logrará su desarrollo con altos índices de productividad cuando sea capaz de integrar en su seno al elemento más dinámico del mismo, que no es otro que el factor humano. En tal virtud, un país alcanza el pleno desarrollo cuando es capaz de lograr la formación de sus propios recursos humanos y generar su tecnología, de acuerdo con sus deseos, necesidades y objetivos particulares.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> *Op. cit.*, p. 88.

## VIII. PRODUCTIVIDAD Y NUEVA COMPETITIVIDAD

En el contexto de las reformas estructurales que se han realizado en México desde mediados de la década pasada, el objetivo esencial de incrementar la competitividad de la economía de niveles que le permitan una participación exitosa en las corrientes de comercio, inversión y tecnologías globales, representa un elemento indispensable para lograr un desarrollo económico permanente y estable.

El aumento de la competitividad es producto de la combinación de numerosos factores macroeconómicos y microeconómicos. Se considera que 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.

Entonces, un factor esencial para el logro de la competitividad de la economía es el incremento de la productividad, ya que de acuerdo con la experiencia internacional, las economías exitosas son aquellas que han logrado registrar los avances más elevados y consistentes de la productividad a lo largo de varias décadas.<sup>50</sup>

Sin embargo, cabe preguntarse ¿con el logro de la productividad es posible incrementar la competitividad de las empresas y de la economía en su conjunto? Ante esta interrogante podría responderse en un primer momento que sí, aunque tal respuesta sería correcta sólo en términos relativos y desde un enfoque general, ya que la competitividad se debe a una serie de factores.

Por ahora nos ceñiremos a hacer esbozo general en donde se consideren algunos elementos que tienen una alta vinculación con la variable en cuestión, sin que ello signifique el que desconozcamos que dentro de una estrategia de competitividad deben contemplarse en forma conjunta todos los factores que inciden en la misma, tanto a nivel macro como microeconómico.

---

<sup>50</sup> SÁNCHEZ ESTRADA, Jorge, "La competitividad mexicana", *Laboral*, México, año II, núm. 23, agosto de 1994, p. 20.

## A. La importancia de la productividad en la empresa

El tema de la productividad se ha convertido en una de las principales preocupaciones para las empresas y los sindicatos. Lograr su incremento en forma sostenida dotará a la empresa de recursos económicos y conocimientos necesarios para mantenerse o mejorar su posición en el mercado.<sup>51</sup>

Hoy en día el que las empresas tengan la posibilidad de incrementar su productividad radica en que cumplan con nuevas exigencias, entre las que sobresalen:

- Aumentar la calidad del producto,
- Poner más énfasis en la formación de recursos humanos,
- Hacer entregas confiables a clientes,
- Administrar sus costos con una tendencia a la baja, y
- Generar una capacidad productiva adaptable a cambios en los volúmenes de producción solicitados por el mercado.

El que una empresa busque incrementar su productividad, impone el desarrollo de un conjunto de nuevas habilidades productivas y organizativas.

Lo importante en el desarrollo de estas habilidades es que la empresa no sólo las conciba como un conjunto de modificaciones técnicas, sino que en ellas se considere que los trabajadores, los mandos medios y gerenciales tienen nuevos derechos y obligaciones.

Algunas de las habilidades a desarrollar son:

- Capacidad de innovación

Esta capacidad de innovación significa que la empresa entienda que la única forma de mantener e incrementar la productividad es a través de la generación de una dinámica de comportamiento orientada a buscar el mejoramiento del producto, del proceso y de la organización del trabajo, lo que finalmente reportará a la empresa un manejo eficaz de los recursos económicos materiales y humanos.

---

<sup>51</sup> GARCÍA P., Ancelmo et al., *Nueva cultura productiva y estrategias de productividad: desafío para empresas y sindicatos*, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1995, p. 125.

#### - Capacidad de aprendizaje

La empresa deberá adoptar una postura que parta de entender que todo lo técnico y social involucrado en el cambio productivo sólo podrá ser asimilado si hace lo posible por definir las etapas de formación de conocimientos que necesita recorrer para llegar a ser una empresa altamente competitiva.

Esto implica que la empresa requerirá el haber acumulado conocimientos previos para la puesta en marcha de nuevos sistemas o prácticas dentro del proceso productivo. Por tanto, la posibilidad de incrementar la productividad estará condicionada por la experiencia y el conocimiento acumulado por la empresa a través del tiempo.

#### - Información como insumo de la producción

La información es considerada como un insumo importante para la productividad. Constituye un instrumento que permite tomar decisiones que llevan a la empresa a mejorar su posición en el mercado; corregir el proceso de producción y fortalecer las relaciones laborales.

En ese sentido, la empresa debe crear mecanismos para informarse periódicamente sobre los gustos y preferencias del consumidor; los requerimientos específicos que deben satisfacer sus proveedores; las estrategias de desempeño de sus competidores; las nuevas necesidades del mercado, etcétera.

De esta forma, la información juega un papel relevante en la gestión e incremento de la productividad.

#### - Medición de la productividad

La medición de la productividad es una tarea vital para la empresa, puesto que a través de ella se podrán evaluar los resultados del proceso productivo, sobre todo en un momento como el presente en el que se pretende que una parte de la remuneración del trabajador dependa del incremento de la productividad.

La medición de la productividad debe partir de una estrategia integral en la que se consideren aspectos como:

- Capacidad para medir los efectos de todos los aspectos involucrados en el proceso productivo a fin de evaluar los resultados obtenidos y las metas.

- Capacidad para medir y corregir los obstáculos más frecuentes que impiden incrementar la productividad.

- Capacidad para crear indicadores que permitan identificar las prioridades en la asignación de recursos.

De esta forma la empresa dispondrá de una serie de indicadores que le darán mayor capacidad en la toma de decisiones para adoptar su capacidad de producción, vista en términos de volumen y calidad, a las condiciones de mercado imperantes en un momento determinado.

- Revalorización del factor humano

Las experiencias de las empresas en proceso de cambio han evidenciado que sólo es posible obtener resultados positivos en la medida en que el factor humano asume con motivación sus tareas dentro de la empresa y toma como suyos los objetivos y metas que ésta persigue.

Para que una empresa logre contar con trabajadores dispuestos a colaborar con el cambio es necesario lograr en ellos la satisfacción por el trabajo que desempeñan. Esto implica que la empresa oriente su gestión del recurso humano hacia la convergencia de los objetivos del trabajador con las metas de la empresa.

Esta convergencia exige que se revisen cuando menos cuatro elementos que la favorecen:

- Los sistemas de formación

El proceso de cambio de la empresa debe contar con programas de capacitación que tomen en cuenta las necesidades de quienes la recibirán. Esto implica que se involucre al trabajador a participar en la detección de las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

- Los procedimientos de participación del trabajador y del empleado para buscar el mejoramiento continuo del proceso.

Dentro de este elemento se deberán considerar el potencial intelectual y la experiencia acumulada en cada uno de los trabajadores y no sólo su capacidad física y el uso de sus manos.

- El mejoramiento de las condiciones de trabajo

Para lograr una mejora en el incremento de la productividad, un factor primordial lo constituye las condiciones de trabajo de la empresa, pues se deberá proporcionar a los trabajadores un ambiente propicio para lograr calidad en el producto y en el proceso. Lo que conlleva que no existan factores de

incomodidad, distracción, incertidumbre y riesgo que tiendan a disminuir la capacidad productiva del trabajador y de la empresa en su conjunto.

- Los sistemas de remuneración

La motivación del trabajador para realizar su trabajo en condiciones óptimas está determinada en gran medida, por el reconocimiento a sus esfuerzos a través de dos componentes: el afectivo -reconocimientos y premios no económicos-, y el monetario -salario y prestaciones-.

Es conveniente que las empresas modifiquen la forma de determinar los salarios; se deben buscar fórmulas que vinculen el nexo entre productividad y salarios.

En suma, la empresa que busque ser competitiva dentro del mercado a través de la productividad, tendrá que considerar los factores señalados bajo la premisa de que estas soluciones encontradas sólo tienen una validez temporal, por lo que lograr niveles crecientes de productividad implica que la empresa tome una actitud permanente de aprendizaje.<sup>52</sup>

### 1. Características de una empresa con productividad

La productividad debe ser prioritaria, en virtud de que es un medio a través del cual se alcanzan los objetivos fundamentales de cualquier organización o empresa.

Esta idea sobre productividad comprende igualmente a la economía de un país, así como los beneficios que la misma genera en esta última.

Cuando hablamos de productividad, el fundamento de ésta lo encontramos en dos ideas implícitas en ella. Una es que de toda operación productiva derivan resultados, es decir, resultados en función de los bienes y servicios que se buscan para satisfacer al público consumidor.

Otra idea es que, toda operación sea productiva, eficaz y eficiente, o sea, debe generar mejores resultados finales mediante un producto mayor e insumos disminuidos. Por lo tanto, la productividad tiene que ver con el logro de los objetivos de la organización o empresa, así como con los recursos totales que se requieren para obtenerlos.

---

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 136.



La productividad de una empresa se integra con el cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones de todas las áreas y puestos de la misma. De este modo, la búsqueda y seguimiento de la productividad debe ser un compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

En este orden de ideas, la organización de una empresa con productividad poseerá ciertas características, que son:

#### a. Administración efectiva

Dentro de esta característica se incluye a todo el personal que conforma la organización, así como la planeación del proceso administrativo para el logro de la productividad.

La administración es muy importante, porque comprende una serie de pasos que conlleva al logro de los objetivos, sobre todo cuando en forma específica estos incluyen la productividad.

La eficiencia de una organización es en gran parte responsabilidad de la administración, y está relacionada directa y principalmente con la planeación.

En una organización productiva, la productividad se planea. Esta planeación es inducida y conducida por todo el personal administrativo gerencial y de apoyo experto, y debe impregnar y afectar todo cuanto se haga en la organización; la planeación de la productividad se convierte entonces en la función normal de la gerencia.

En suma, un proceso y una sólida planeación enfocadas al logro de todas las metas y objetivos, son el medio a través del cual se mejora la productividad.

El que una organización posea una administración efectiva implica además, por una parte, capacitar adecuadamente a su personal para utilizar óptimamente sus habilidades y conocimientos, preocupándose por los intereses de sus trabajadores, informarles sobre lo que sucede en la empresa y motivarlos a contar con un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas orientado a sus logros.

En conclusión, la organización eficiente se interesa no sólo por la productividad, sino también por las satisfacciones personales de sus trabajadores.

#### b. Competitividad y altos estándares de producción

Una empresa que es productiva opera con costos reducidos al utilizar en forma óptima sus recursos. Como consecuencia de esto, puede ampliar su producción y ofrecer sus productos con calidad a bajos precios, lo cual le confiere una posición competitiva en el mercado doméstico y en el internacional, además de una mayor rentabilidad.

Sin embargo, cabe aclarar que cualquier organización puede ser rentable y, no obstante, ser improductiva simultáneamente.

A la productividad va asociada la rentabilidad, pero no viceversa; se pueden encontrar empresas muy rentables, pero con gran desperdicio de recursos.

Una empresa productiva tiene una gran capacidad de respuesta a un aumento de su demanda, aprovechando óptimamente su capacidad instalada. También cuenta con suficientes recursos humanos y no excede los límites de su presupuesto, lo que sin embargo no presupone que este no sea flexible, sobre todo cuando se le presentan oportunidades de invertir.

### c. Creatividad y afán de superación

Una empresa que es productiva invierte en maquinaria y equipo, así como en el desarrollo experimental de nuevos productos y tecnología.

El progreso tecnológico es uno de los factores que en gran medida contribuye a incrementar los niveles de productividad, por lo que la adquisición de maquinaria nueva, así como el desarrollo y uso de tecnología propia, son un medio eficaz para elevarla en el corto plazo.

El fomento de la innovación, el dinamismo y la capacidad para enfrentar todo tipo de riesgos y cambios para adaptarse a éstos con facilidad, son también características propias de una empresa con productividad.

Las características hasta aquí mencionadas son las que presenta una organización productiva, es decir, constituyen un modelo de empresa ideal.

Finalmente, se considera que entre las principales razones que inducen a una empresa a elevar su productividad, se encuentran las siguientes:

- Fortalecer su posición competitiva en el mercado interior y exterior.

- Mejorar los intereses de los accionistas y generar fondos necesarios para inversiones de capital, modernización y expansión.

- Hacer frente a incrementos constantes en los costos de los insumos.

- Incrementar la flexibilidad de respuesta a las fluctuaciones del mercado.

- Reducir el desperdicio de insumos.

- Aumentar la calidad de los productos y con ello la satisfacción al cliente.

- Mantener los salarios a un nivel justo para evitar el deterioro continuo del poder adquisitivo.

Mejorar las condiciones de trabajo.<sup>53</sup>

## B. Relaciones laborales y nueva competitividad

### 1. Nueva competitividad

La competitividad ha evolucionado acumulando criterios de exigencia.

Antes de los años setenta prevalecía el criterio de volumen: mantener o ampliar la participación en mercados en expansión.

En los setenta, cuando la demanda empezó a estancarse y los mayores volúmenes de producción no podían ser realizados como ventas, el criterio se inclinó a bajar los precios, castigando la rentabilidad y reduciendo costos vía una disminución en los precios de los factores de producción.

En los ochenta, el énfasis se dirige hacia la calidad del producto y proceso.

En los noventa, domina el diseño con la aparición del consumidor en la fábrica.

A cada una de estas fases competitivas corresponde una estrategia de productividad, que se apoya en dos núcleos de instrumentos:

---

<sup>53</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Aspectos básicos de productividad, serie cursos y talleres, núm. 1, México, Dirección General de Capacitación y Productividad [s. a.], pp. 49-52.

- a) La tecnología de proceso y producto, y
- b) La organización del trabajo.

En la fase competitiva por volumen predomina como estrategia de competitividad la tecnología de procesos basada en la especialización y rigidez de la maquinaria, así como la ejecución de tareas fragmentadas de ciclos cortos.

En la época en que la productividad se daba por el precio, se continuó con la misma estrategia tecnológica y de organización del trabajo, complementada por una economía de racionalización, la reducción del precio y volumen de la mano de obra y de los insumos.

La era de la calidad total se apoya en las innovaciones tecnológicas de proceso (informática) y producto (electrónica y materiales), enfocadas a hacer economías integradas y compactas. Junto con la máquina, el factor humano es considerado como el elemento central en la implementación de los programas justo a tiempo y mejoras continuas.

Al entrar a la fase del diseño y del consumidor en la fábrica, la estrategia de productividad se dirige a la economía de variedad. Junto a la tecnología de proceso versátil, el factor humano se vuelve aún más importante que en la fase anterior, no sólo en relación con la regulación de la producción, sino para lograr una interacción de los programas de investigación y desarrollo con la base tecnológica instalada y con el acercamiento al cliente.

La primera y segunda estrategia de competitividad condujeron a una práctica productiva conocida como producción en masa, basada en la fijación de metas numéricas en términos de volumen.

La tercera y cuarta estrategia de competitividad corresponde a lo que se conoce como la práctica productiva depurada. La diferencia con la anterior consiste en el criterio de mejorar continuamente las normas de eficiencia de la producción.

## 2. Desafíos de las relaciones laborales

Ante el panorama de la nueva competitividad y la transformación de la figura de la empresa descritas anteriormente, se presenta la interrogante ¿cuáles son los desafíos que se presentan para las relaciones laborales?

Como se ha mencionado, muchas empresas consideran hoy en día el factor humano como el elemento central de su estrategia de productividad.

En la medida en que la modificación de las reglas y mecanismos que regulan la relación entre trabajador y empresa resulte dificultosa, se interrumpe la estrategia de la productividad de la empresa. Es decir, las relaciones laborales se han convertido en el eje de la estrategia de productividad en las empresas y cumplir con ese rol en su desafío.

La estrategia de productividad descansa sobre cuatro instrumentos básicos del mercado interno de la empresa:

- a. La capacitación,
- b. La participación,
- c. El sistema de remuneraciones, y
- d. Las condiciones de trabajo.

Uno de los desafíos de las relaciones laborales es ir implementando los instrumentos señalados en forma simultánea e interactiva. La capacitación tiene que vincularse con el sistema de remuneraciones, la participación y las condiciones de trabajo; así como sucesivamente cada instrumento.

#### a. Capacitación

Anteriormente, el instrumento de la capacitación se limitaba al trabajo a desempeñar en el puesto y a enseñar las habilidades y conocimientos técnicos requeridos en él. El objetivo consistía en que el trabajador aplicara lo aprendido en una práctica productiva que no cambiaba. Los contenidos de los cursos eran paquetes estandarizados.

La capacitación es sin duda el instrumento central de la nueva práctica productiva en materia de recursos humanos. Debido a esta consideración, muchas empresas han estado aumentando la inversión en capacitación.

Las nuevas bases consisten en que la capacitación incluye a las tareas que irán surgiendo en un futuro próximo, anticipando la preparación del personal porque el cambio pueda hacerse más fluidamente. También abarca la comunicación y las actitudes de cooperación y ayuda mutua, que forman parte de las tareas que los trabajadores tienen que realizar y estas requieren ser enseñadas.

En la nueva práctica productiva el contenido de la capacitación rebasa el ámbito del entrenamiento y esta incursionando en la preparación del personal en la inducción y gestión de los cambios necesarios en el proceso productivo. En esta nueva práctica, la cobertura de la capacitación es amplia y parte de la filosofía que todos los trabajadores tienen que ser atendidos por el sistema.

Igualmente, la capacitación se tiende a hacer cada vez más dentro de la jornada normal, para lograr una mayor asimilación de lo enseñado.

Aquí, el sistema de capacitación parte de una detección de necesidades de formación. La nueva práctica productiva requiere que el trabajador participe en la concepción del proceso, ayudando a detectar necesidades de mejoramiento y proponer soluciones.

#### b. Sistema de remuneraciones

El sistema de remuneraciones en sus partes elementales estaba basado en compromisos de esfuerzos de los trabajadores con la empresa que por muchos años no variaban. El esfuerzo realizado por el trabajador se evaluaba a partir del puesto y en términos de la carga física, la responsabilidad exigida y el contenido técnico de las tareas.

Debido a ello, se generaban muchas categorías salariales según la diversidad de puestos, y cuando el salario base se complementaba con incentivos, éstos se basaban en el rendimiento individual en función del puesto: cantidad de operaciones, calidad de productos. El ascenso se presentaba cuando existía una vacante, y el criterio de selección que prevalecía era la antigüedad.

En la nueva práctica productiva el trabajador es evaluado a partir de sus capacidades para realizar diferentes tareas que corresponden a una variedad de puestos. Adicional a la tarea de hacer la evaluación considera a la comunicación funcional, la actitud ante el trabajo, la cooperación y la ayuda mutua.

Un sistema de evaluación desvinculado del puesto permite aplicar ascensos independientemente de la existencia de vacantes, basándose en criterios de conocimiento, habilidad y actitud.

Con base en lo anterior las relaciones laborales tienen el desafío de definir los nuevos sistemas de remuneraciones.

#### c. Participación

La participación del trabajador en el proceso productivo se limitaba al desempeño de las tareas para las que había sido contratado y a obedecer las órdenes del supervisor.

Los trabajadores y el sindicato no tenían facultades para participar en la gestión de la producción ni en el cambio tecnológico, y la única forma de plantear a la empresa sus opiniones era a partir de la defensa del contrato colectivo de trabajo.

Hoy en día, la estrategia de productividad de las empresas se sustenta en una participación de los trabajadores que rebasa el ámbito de la simple realización de las tareas de hacer.

Se requiere de los conocimientos de los trabajadores para realizar de forma más eficiente los cambios en el proceso y el producto. La comunicación y el flujo de información entre la empresa y los trabajadores es el eje de la gestión de las mejoras continuas.

El desafío para las relaciones laborales consiste en guiar la transición de la vieja práctica productiva hacia la nueva.

#### d. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo abarcan un amplio abanico temático del mundo del trabajo; sin embargo, aquí nos limitaremos a algunos aspectos de la relación del hombre con sus instrumentos y objetivos de trabajo.

La empresa consideraba el mejoramiento de las condiciones de trabajo en primer lugar como un costo que tendría que ser evaluado ante el precio que resultaba no incurrir en él. El punto de partida era el trabajador que estaba expuesto a un riesgo de trabajo. Disminuir el riesgo tenía un costo, y continuar con él tenía un precio: producción interrumpida, gastos médicos.

Con la estrategia de productividad orientada a los objetivos de calidad y diseño, las condiciones de trabajo se transforman en un objeto de inversión, recuperable a partir de una mejor posición competitiva en el mercado y menor movimiento y operaciones inútiles. No es posible producir calidad si las condiciones de trabajo no son de calidad.

Entonces, las condiciones de trabajo se convierten en una piedra angular en el programa de mejora continua. Diseñar tareas sencillas y en posiciones cómodas evitará errores y reducirá el tiempo de los productos en proceso.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> GARCÍA, Anselmo *et al.*, "Competitividad, productividad y recursos humanos", *Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe*, Organización Internacional del Trabajo [s. a.]. pp. 1-2, 7-12.

## CAPÍTULO TERCERO

### INSTRUMENTOS DE LA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA

#### I. LA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA Y LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD

La nueva cultura productiva y la nueva cultura del trabajo se ha convertido en una obsesión para las empresas y los sindicatos. Los cambios emprendidos en la base tecnológica, la modificación de los procesos productivos y la consecución de nuevas alternativas de organización del trabajo, son los aspectos más sobresalientes en la búsqueda de un nuevo perfil de empresa.<sup>1</sup>

Debido a estos cambios, urge que las empresas hagan frente a las nuevas reglas de competencia en el mercado, reglas que imponen ahora nueva lógica de comportamiento caracterizada por:

- La necesidad de ganar capacidad de respuesta frente a las exigencias de calidad, diseño y precio.
- La búsqueda del perfeccionamiento técnico y humano de los procesos productivos como fuentes importantes para reducir de manera permanente los costos y los precios.
- La aplicación de nuevos esquemas de comunicación, jerarquía y de relaciones laborales para asumir una cultura productiva diferente.

Ante estos requerimientos, las empresas necesitan renovarse en todo sus aspectos, renovación que deberá incluir una nueva cultura productiva, pues de lo contrario, las empresas que no se inserten en la transformación de la cultura productiva dentro de la sociedad, enfrentarán diversas dificultades que obstaculizarán su proceso productivo.

---

<sup>1</sup> WILDE, Roberto *et al.*, *Nueva cultura productiva. estrategias empresariales y sindicales*, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, octubre de 1995, p. 15.



Pero, ¿que debemos entender por nueva cultura productiva? La nueva cultura productiva "es el conjunto de conocimientos, experiencias, hábitos, códigos de identificación y formas implícitas o explícitas que determinan valores específicos en esquemas de planeación, relación y prácticas de producción."<sup>2</sup>

Esta nueva cultura productiva implica un proceso de evolución de la empresa y la sociedad que conduzca a un cambio en las actitudes, responsabilidades, hábitos, códigos de conducta y rutinas de trabajo en los trabajadores y las empresas.

A partir de estas premisas, el cambio en la estrategia competitiva de las empresas comienza a generalizarse, pues han iniciado a incorporar a su organización de trabajo y de producción algunos de los elementos mencionados, situación que ha modificado el entorno material y económico en que se mueven las empresas.

Esta modificación ha hecho que las empresas transiten de una producción en masa a una producción depurada. La diferencia entre estas dos está en que esta última elimina los obstáculos y deficiencias acumuladas en la primera, a partir de la elaboración de productos de alta calidad, con un menor trabajo, esfuerzo, menor cantidad de materiales, con menos recursos y con menos desperdicios y trabajos.

En seguida precisaremos los cambios que se han producido al pasar de una producción en masa a la denominada producción depurada, entre las cuales podemos identificar una estrategia llamada de transición denominada mejoramiento continuo.

#### A. Producción en masa

1. Estrategia de competitividad. Basada en volumen de producción. Esta estrategia fue aplicada de manera prioritaria por las empresas hasta principios de los años ochenta. Se buscaba ampliar o mantener segmentos específicos de mercado a partir de la producción masiva de productos homogéneos.

La empresa de producción masiva tradicional es burocrática y jerárquica. Bajo estrecha supervisión, los trabajadores ejecutan tareas altamente fragmentadas y en forma repetitiva.

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 28.

2. Resultados. Los resultados de esta forma de producción son: bajo costo, productos y servicios estandarizados. La calidad en el producto sólo era vista a partir de estándares rígidos fijados por un departamento especializado.

#### B. Producción bajo el mejoramiento continuo

1. Estrategia de competitividad. Basada en volumen y precio. Esta estrategia fue utilizada por las empresas a principios de los años ochenta, cuando el mercado se contrajo y no todo lo que se producía era realizado. Las empresas perseguían mantener sus contactos de mercado a partir de competir por la vía de menores precios.

En las empresas que buscan el mejoramiento continuo se practican nuevas políticas de capacitación para los trabajadores; se introducen equipos de trabajo multifuncionales y con autonomía relativa, y el trabajador se esfuerza por hacer mejor los procesos.

2. Resultados. Bajo costo, productos de calidad y productos y servicios estandarizados.

#### C. Producción depurada

El término "depurada" se refiere al desarrollo de la capacidad de la empresa por una búsqueda permanente en la disminución de costos, a partir de la introducción de nuevas técnicas de gestión de la producción que le permita un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos con que cuenta.

1. Estrategia de competitividad. La empresa basa su estrategia de competitividad en productos y servicios de calidad y en lo que se denomina el consumidor en la fábrica. Esta estrategia adquirió importancia a mediados de los años ochenta, cuando las empresas competían a partir de la generación de productos y servicios de calidad y la producción a la medida en volumen.

Esta producción a la medida en volumen requiere de flexibilidad y rápidas respuestas al mercado, el cual es inestable y volátil, y se encuentra en constante cambio.

En un ambiente de esta naturaleza, las personas, los procesos de producción, la organización del trabajo, la producción y la tecnología deben

configurarse por dar al cliente exactamente lo que necesita y en el momento que lo requiere.

Los gerentes deben ser facilitadores o líderes que coordinen a individuos capacitados e independientes.

Los sistemas de participación, comunicación e información son el eje de la estrategia de productividad-calidad de la empresa.

2. Resultados. Los resultados de este sistema de producción son: bajo costo, alta calidad, productos y servicios a la medida.

Este tránsito de un sistema de producción a otro se apoya en la transformación de las estrategias de competitividad dentro de las empresas, estrategias que están sustentadas en el cambio tecnológico, la organización del trabajo y la producción.<sup>3</sup>

En la tercera fase, producción depurada, la organización del trabajo requiere de trabajadores con capacidad de controlar y elevar la calidad del producto y proceso en los mismos puestos de trabajo. Para ello se asignan al operario tareas ampliadas y enriquecidas. Se busca contar con trabajadores que dominen diferentes puestos de trabajo y realicen tareas de mantenimiento, control de calidad, limpieza, programación y supervisión, entre otras.

Todo ello implica que los trabajadores en esta producción depurada deberán ser altamente calificados, no sólo en su puesto de trabajo sino en las diversas fases del proceso de producción.

La capacitación de los trabajadores en las empresas de producción depurada juega un papel destacado, puesto que en la formación del recurso humano radica el éxito de este tipo de producción.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 32-34.

## II. LA CAPACITACIÓN EN LA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA

La capacitación o formación de recursos humanos, representa para las empresas, contar con mano de obra calificada que intervenga eficientemente en el proceso productivo y en general en la transformación de la empresa.

Los cambios emprendidos en la base tecnológica, la modificación de los procesos productivos y la consecución de nuevas alternativas de organización del trabajo, son los aspectos más sobresalientes en la búsqueda de un nuevo perfil en la formación de recursos humanos.

Las políticas de formación de recursos humanos en las empresas han transitado sobre dos dimensiones:

- Como un medio útil para resolver problemas coyunturales que surgen dentro de los procesos de producción.

- Los criterios de selectividad con que se opera la política, capacitando al trabajador a partir de la actividad especializada que se le otorga dentro del proceso productivo, teniendo como resultado trabajadores parcialmente calificados respecto al proceso productivo global.<sup>4</sup>

Hoy en día, estas dimensiones de las políticas de capacitación pueden provocar una serie de contradicciones frente a los objetivos de una empresa que no contempla recursos humanos con calificación múltiple, capacidad para comunicarse y solucionar problemas que obstaculizan la eficiencia del proceso productivo.

En razón de lo anterior, una nueva concepción de la capacitación debe partir de un distinto paradigma que integre los factores que determinan la posibilidad de contar con personal calificado y motivado para cumplir con las nuevas tareas y responsabilidades de la empresa en transición.

---

<sup>4</sup> GARCÍA P., Anselmo *et al.*, *Nueva cultura productiva y estrategias de productividad: desafíos para empresas y sindicatos*, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1995, p. 66.

El nuevo concepto de capacitación integral significa asumir la necesidad de hacer una inversión y no decaer en costos necesarios. Este nuevo concepto de capacitación implica transmitir hacia un cambio de mentalidad por parte de los empleados, pues deberán considerar a la capacitación como una inversión y no como un gasto. Deberán considerar en la capacitación de los recursos humanos una oportunidad de desarrollo y transformación de la propia empresa.

Los aspectos a considerar como parte del nuevo concepto de capacitación pueden ser resumidos en dos grandes ámbitos:

- Las condiciones materiales de la tarea, evaluando aspectos como el contenido del puesto, la intensidad y los riesgos de trabajo, y si dentro de las áreas de producción se ha proyectado laborar bajo formas colectivas de identificar y determinar el tipo de capacitación necesaria para el cambio.

Dentro de este ámbito se deberán tener en cuenta los conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidad para comunicarse de los trabajadores.

- La capacitación debe ser considerada como una oportunidad para obtener beneficios del proceso de cambio. Este implica que los trabajadores, sindicatos y empresa obtengan beneficios de este cambio en la concepción de la capacitación.

Para el trabajador, la capacitación debe significar la posibilidad de obtener una mejor remuneración, opciones de promoción, mejores condiciones de salud y procedimientos de opinión y decisión sobre el contenido del puesto y el manejo de los ritmos de trabajo en la empresa.

Para la empresa, el nuevo concepto de capacitación debe significar la posibilidad de contar con calidad en el proceso, y el producto, flexibilidad en los recursos humanos y la obtención de volúmenes de producción planeados a bajo costo.

Bajo este esquema, el concepto integral de capacitación incorpora, además de la formación de los recursos humanos, los mecanismos de retención del trabajador calificado dentro de la empresa.

Para lograr lo anterior, se requiere que la empresa ponga a disposición de los trabajadores las herramientas para asumir nuevas responsabilidades y cumplir con su nuevo perfil, proporcionándole a los trabajadores la base de conocimientos que exige la transformación de la empresa.

Para ello, se requiere contemplar como áreas de trabajo en materia de capacitación aspectos como:

- Formación organizada de la propia empresa,
- Centros de formación que apunten a la generación de alianzas estratégicas de capacitación entre empresas,
- Formación en el trabajo,
- Cursos ofrecidos fuera de la empresa.

Es preciso señalar cuáles son las dos clásicas formas de capacitación, a fin de determinar cuáles deben ser los alcances del nuevo concepto de la capacitación integral.

Por un lado, la formación considerada como menos importante es la no estructurada, cuyo mejor ejemplo es probablemente el aprendizaje mediante la práctica. La formación que podría considerarse como la de mayor importancia es la que se imparte a través de cursos especializados o de perfeccionamiento, que apunten a mejorar los conocimientos ya adquiridos y los programas de formación que persiguen la finalidad de enseñar nuevas calificaciones.

Ante estas dos formas de capacitación, las empresas deben conseguir un equilibrio entre las mismas, pues es evidente que tienden a privilegiar las formas no estructuradas por ahorro económico que le significa que el trabajador se califique en el propio trabajo. No obstante, este presunto ahorro no es tal por la falta de programas de capacitación estructurados basados en el aprovechamiento eficaz del potencial productivo del equipo y de los recursos humanos.

Los programas de capacitación integral deben contemplar los cambios que se generan en la calificación requerida a la mano de obra en la empresa debido principalmente a:

- La intensificación de las tareas de procesamiento de datos, toma de decisiones y comunicación,
- La reducción de tareas que no agregan valor,
- La mayor variedad de tareas por el incremento en la variedad de la producción.

Bajo este esquema, un programa de capacitación integral debe fomentar y enseñar a los trabajadores nuevos modos de concebir y resolver los problemas de producción.

A efecto de delimitar las tendencias del nuevo concepto de la capacitación integral, haremos una breve comparación entre la capacitación en la cultura productiva tradicional y en la nueva cultura productiva.

En la cultura productiva tradicional, la capacitación se limitaba sólo al trabajo a desempeñar en el puesto y a enseñar las habilidades y conocimientos técnicos requeridos en él.

El objetivo consistía en que el trabajador aplicara lo aprendido en una práctica productiva que no cambiaba.

Asimismo, los contenidos de los cursos eran paquetes estandarizados, y debido a la amenaza de la rotación de la mano de obra entre empresas, se trataba de reducir al máximo la inversión en capacitación, haciéndose selectivo el acceso y realizándola total o parcialmente fuera de la jornada normal de trabajo.

En cambio, en la nueva cultura productiva la capacitación es el instrumento central en materia de recursos humanos. Aquí, la capacitación debe incluir las tareas que van surgiendo en un futuro próximo, anticipando la preparación del personal para que el cambio pueda hacerse más fluidamente.

En la nueva cultura productiva, los programas de capacitación deben abarcar también la comunicación y las actitudes de cooperación y ayuda, que forman parte de las tareas que los trabajadores tienen que realizar y éstas requieren ser enseñadas.

A pesar de los beneficios que conlleva la implementación de programas de capacitación integral, existen una serie de obstáculos que impiden que dentro de las empresas se desarrolle un sistema integral de capacitación:

- La impartición de cursos de capacitación no adecuados a las necesidades de la empresa y de los trabajadores,
- La mala formación y preparación de los instructores encargados de impartir la capacitación,
- Resistencia por parte de los trabajadores para capacitarse,
- Falta de mecanismos para identificar acertadamente los requerimientos de capacitación dentro de la empresa,
- Contenidos de los programas mal diseñados,
- Inexistencia de un vínculo capacitación-salarios,
- Instalaciones deficientes para la capacitación.

Todos estos problemas han provocado que las empresas y los sindicatos no quieran participar en la capacitación; por tanto no tienen una cultura que les permita visualizar los beneficios de la misma.

Los principales argumentos utilizados por las empresas se basan en que consideran que la capacitación es una pérdida de tiempo; por el temor a la piratería de personal entre empresas, y por considerar que mientras menos cultura tengan los trabajadores es mejor.

Por su parte, los sindicatos no cuentan con la suficiente preparación ni visión para negociar aspectos relacionados con la capacitación, situación que se refleja en el poco peso relativo de la capacitación dentro de los contratos colectivos de trabajo y el funcionamiento limitado de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Igualmente, los trabajadores, de manera individual, también se resisten al cambio, principalmente la gente de mayor edad, pues argumentan que para qué se capacitan, si ellos ya van de salida, mientras que los trabajadores jóvenes no están dispuestos a capacitarse fuera de la jornada de trabajo.

A pesar de las resistencias al cambio, empresas y trabajadores deben ver en la capacitación de tipo integral un instrumento importante en la gestión de la productividad, pues como ya analizábamos en el capítulo II de este trabajo, la capacitación representa un factor esencial y determinante en el incremento de la productividad.

Así, en la medida en que empresas y trabajadores vean a la capacitación como una inversión y no como un gasto, se podrán establecer nuevos enfoques y perspectivas de la capacitación, tendientes a conseguir una capacitación amplia, con el fin de cubrir a todo el recurso humano dentro de la empresa y que igualmente responda a las expectativas de desarrollo y enriquecimiento del factor humano.

En consecuencia, la capacitación dentro de la nueva cultura productiva constituye una estrategia para las empresas en su camino para llegar a ser altamente productivas y competitivas.



### III. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN: ELEMENTOS DE UNA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA

#### A. La importancia del factor humano en la construcción de una nueva cultura productiva

Aunque se considera que la tecnología sigue siendo uno de los puntos de partida de cualquier estrategia de productividad, es preciso señalar que no se pueden alcanzar éxitos duraderos si no se combinan niveles convenientes de tecnología con los instrumentos de gestión adecuados, entre los cuales destaca el recurso humano, factor que al iniciar la década de los noventa ha demostrado ser más importante que la maquinaria misma.

Para la empresa que intente ser competitiva, resulta obligatorio replantearse el tipo de papel que asigna al recurso humano dentro de la planta y analizar si dicho recurso humano está organizado y administrado de la manera más eficiente posible en sus diversos niveles y diversiones.<sup>5</sup>

El factor humano representa para las organizaciones un elemento indispensable en su proceso productivo. Este factor humano, por tanto debe, reunir una serie de características a fin de que cumpla un papel estratégico en el logro de la productividad y la competitividad de las empresas.

Actualmente estamos ante el gran desafío de cambiar la visión y el rol de los trabajadores, de entender la relación obrero-patronal en la empresa como una concepción mucho más humana, más integrada, y al mismo tiempo, más realista del trabajo productivo y de las relaciones laborales.

Se trata de transformar a la empresa, escenario natural de las relaciones laborales, y dotarla de una clara conciencia de su condición de comunidad de personas que se vinculan estrechamente para conseguir fines económicos y sociales, de hombres y mujeres que por su trabajo generen bienes y servicios que enriquecen a toda la sociedad en su conjunto.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 89.

El reto es que trabajadores y empresarios impulsen una nueva cultura sobre las relaciones productivas que al mismo tiempo que enfatice en la productividad, rescate la promoción del trabajo humano como esencial a la actividad económica. Por ello, aparece como columna vertebral de cualquier intento de modernización laboral la humanización del trabajo productivo, a partir del reconocimiento profundo y exacto de la naturaleza del trabajo.

Al ser el factor humano el eje fundamental de la actividad económica, se requiere que este se involucre en el nuevo esquema de esta nueva cultura productiva. Para ello será necesario fortalecer la comunicación y la participación de los trabajadores como instrumentos indispensables para lograr empresas modernas, más productivas y más competitivas.

La comunicación y la participación de los trabajadores dentro del proceso productivo constituye la diferencia entre el desempeño y desenvolvimiento de las empresas.

En seguida veremos qué papel desempeñan tanto la comunicación como la participación de los trabajadores en la cultura productiva tradicional, y haremos un comparativo de estos mismos elementos en la nueva cultura productiva.

#### B. La comunicación y participación de los trabajadores en la cultura productiva tradicional

Las empresas que se desenvuelven en la cultura productiva tradicional están diseñadas para generar elevados volúmenes de producción, sin importar de manera especial los estándares de calidad ni los niveles de desperdicio.

La acción y participación en la cultura productiva tradicional se reduce a lo siguiente:

- División total entre planeación y ejecución de las tareas.
- La innovación técnica del proceso es tarea reservada a los técnicos de la empresa. Los trabajadores no son considerados.
- No existe interés por involucrar al trabajador. Se le contrata sólo para hacer.
- Nula o mínima información técnica y económica a los trabajadores acerca de la marcha de la empresa.

- La autonomía en el puesto de trabajo se regula por la descripción de las tareas.

- Estructuras jerárquicas de la empresa diseñadas para evitar o impedir cualquier tipo de participación de los trabajadores directos, más allá del obedecer y ejecutar.

- El eje de la relación laboral respecto a la participación es la desconfianza expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.

En general, bajo el esquema de esta cultura productiva y sus respectivas formas de organización del trabajo, el papel de los trabajadores directos se limita a obedecer las órdenes. La comunicación, como instrumento para fortalecer la marcha de la empresa, siempre se vio sometida a diversas dificultades. El mayor éxito obtenido fue el establecimiento de canales formales que permitieron la comunicación para la transmisión de órdenes.

Así, la participación y comunicación bajo esta cultura productiva tradicional estuvieron determinadas por:

- La mínima o nula importancia dada a la comunicación y la participación de los trabajadores directos.

- Los objetivos de la empresa respecto al volumen de producción.

- La definición inamovible de las prerrogativas exclusivas de la administración.

- La rígida estructura vertical y burocrática de la administración de la empresa.

- La desconfianza y por tanto la exclusión del trabajador directo.

Todas estas características estaban determinadas por el tipo de cultura productiva sustentada en los principios tayloristas y fordistas de organización, división del trabajo y sistemas de relaciones laborales. Cultura que a su vez determinó los límites propios de una organización del trabajo que excluyó al trabajador directo de la posibilidad de enriquecer su trabajo con ideas, actitudes o prácticas.<sup>6</sup>

### C. Comunicación y participación en la nueva cultura productiva

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, pp. 90-94.

La nueva cultura productiva implica redimensionar las actividades de los mandos medios, trabajadores directos y administración para permitir desarrollos más eficaces de las estrategias de productividad. Por tanto, se debe conceder una mayor importancia a los factores de comunicación y participación, con objeto de transformarlos en verdaderos instrumentos reactivadores de la reorganización de la empresa y de las relaciones laborales.

En seguida se presentan las características de la comunicación y participación en la nueva cultura productiva:

- Creación de vínculos para que el trabajador que ejecuta participe en la concepción y ajuste de lo diseñado.

- Se deben tomar en cuenta y consideración los conocimientos y opiniones de los trabajadores para identificar y aplicar soluciones.

- Creación de planes para motivar y hacer participar al trabajador, involucrándolo en la consulta y toma de decisiones. Se le contrata para el hacer y el pensar.

- La información y comunicación deben convertirse en el eje de la participación de los trabajadores.

- Creación de estructuras de tipo grupal para promover y regular la participación de los trabajadores (equipos de trabajo, círculos de calidad).

- El eje de la relación deberá ser la colaboración sustentada en objetivos comunes y expectativas compartidas.

A fin de que tengan éxito las estrategias de productividad que implementen las empresas, es necesario que se estimule la participación de los trabajadores en el proceso productivo, debido al gran potencial de conocimientos y experiencias cotidianas que en el proceso de trabajo han desarrollado.

Con una participación y comunicación de y entre los trabajadores es posible que se pueda mejorar el proceso productivo. Con trabajadores más participativos e informados respecto al proceso productivo se pueden generar propuestas de mejora que pueden resolver problemas con un verdadero enfoque colectivo al interior de la empresa. Estas propuestas se pueden encaminar a mejorar áreas tales como:

- Planificación y/o adopción de los cambios,

- Selección adoptiva de métodos e instrumentos para transformar a la empresa,
- Evaluación continua de los resultados y efectos de las nuevas acciones.
- Búsqueda de formas o acciones de mejora continua de los métodos aplicados.

Como hemos señalado, la comunicación y la participación de los trabajadores juegan un papel trascendente en la nueva cultura productiva, pues representa para las empresas bastantes beneficios, entre los que se destacan los siguientes:

- Las decisiones que se adoptan suelen ser mejores debido al consenso.
- Su aplicación es más efectiva y rápida, debido a que se realizan de manera precisa y constante las adaptaciones necesarias por parte del personal directo.
- Mejoran las relaciones laborales dentro de la planta, al sentir los trabajadores que participan en la marcha de la empresa y no sólo de manera parcial en los resultados finales.
- Se incrementa la identificación de los trabajadores con la empresa, lo que posibilita un proceso de manera continua.
- Se utiliza mejor la formación de los trabajadores y sus aptitudes, mejorando su actitud hacia el trabajo, así como sus expectativas dentro de la empresa.

Para lograr todos estos beneficios que genera la participación y la comunicación de los trabajadores en la nueva cultura productiva, es preciso que dentro de las empresas se genere un programa constante y actualizado de capacitación, de un apropiado sistema de remuneración y de condiciones de trabajo que respondan a las expectativas de los trabajadores y de la empresa.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, pp. 93-96.

#### IV. EL PROBLEMA DEL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

En su más amplio sentido, el problema del aumento de la productividad consiste en utilizar el conjunto de los recursos de manera más eficiente, a fin de producir las mayores riquezas posibles al menor costo real posible.

Una mayor productividad ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante:

- Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor.
- Mayores ingresos reales.
- Mejoras en las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración del trabajo.
- En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.<sup>8</sup>

Con el fin de asegurar que el aumento de la productividad traiga consigo un nivel de vida más elevado, es de vital importancia:

- Que los beneficios resultantes de una mayor productividad sean distribuidos equitativamente entre el capital, el trabajo y los consumidores, y
- Que la demanda de bienes y servicios sea mantenida a un nivel sumamente elevado y que se tomen medidas adecuadas para evitar que el aumento de la productividad ocasione desempleo.

Para lograr el aumento de la productividad es necesario que los gobiernos, los empleadores y los trabajadores tomen medidas al respecto. Los gobiernos tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables a una mayor productividad mediante el fomento de un programa equilibrado de desarrollo

---

<sup>8</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, "Métodos prácticos para aumentar la productividad en las industrias manufactureras", *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, vol. XLVII, núm. 4, abril de 1993, p. 360.

económico y la adopción de medidas económicas y sociales apropiadas en campos como el comercio exterior, la formación de capital, políticas restrictivas, desarrollo de servicios eficaces de empleo, sanidad, vivienda, investigación científica y educación.<sup>9</sup>

Sin desconocer las acciones que deben implementar los gobiernos, el aumento de la productividad depende esencialmente de las empresas. La responsabilidad principal de las medidas para aumentar la productividad en cada empresa incumbe a los empleadores.

Para que el aumento de la productividad tenga éxito dentro de una empresa, es necesario que existan buenas relaciones entre los empleadores y los trabajadores y sus representantes.

Una mayor productividad en una empresa exige medidas en tres campos principales:

- Organización y control de la producción
- Personal
- Instalaciones y equipo

Dentro del campo de la organización y control de la producción se deberán desplegar todos los esfuerzos a fin de lograr la eficiencia en todo el proceso productivo. El aumento de la productividad requiere de un examen de la organización general de la empresa a fin de detectar las fallas u obstáculos que se presenten en el desarrollo del proceso; asimismo, implica una clara definición de las tareas y responsabilidades de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Por lo que se refiere al personal, se requiere una política bien concebida relativa a los recursos humanos; la dirección de la empresa debe considerar el nombramiento de jefes calificados de personal. Asimismo, la dirección deberá dedicar especial importancia al perfeccionamiento de los métodos empleados en la selección y colocación de los miembros de la empresa.

Un factor esencial en el aumento de la productividad lo es la capacitación de los recursos humanos de la empresa. Esta capacitación deberá estar dirigida hacia todos los niveles, tanto gerenciales, empleados y trabajadores. En la medida en que la empresa cuente con una política permanente de capacitación hacia sus recursos humanos será capaz de lograr el aumento de la productividad.

Cada día se reconoce más la importancia capital que tiene la formación apropiada del factor humano dentro de la empresa. En el capítulo II establecimos el porqué la capacitación juega un papel protagónico en el aumento de la

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 361.

productividad, pues representa la oportunidad de preparar trabajadores calificados mediante programas de aprendizaje, situación que favorece el logro de los objetivos de la empresa, entre ellos el aumento de la productividad.

Otro de los factores que inciden en el factor humano para el incremento de la productividad es la remuneración. En todas las industrias los métodos y sistemas de remuneración ejercen una influencia considerable sobre el rendimiento y la productividad; en razón de ello, prestaremos especial atención en el siguiente apartado a los diversos sistemas y métodos de remuneraciones y la influencia de estos en el aumento e la productividad.

El último campo para lograr una mayor productividad en la empresa, es el relativo a las instalaciones y equipo.

El que una empresa cuente con instalaciones y equipos adecuados y en óptimas condiciones es un factor importante en el incremento de la productividad. En las empresas con un equipo inadecuado o anticuado sería conveniente dar una alta prioridad a la expansión y modernización de las instalaciones mecánicas. Debería ponerse gran cuidado en seleccionar los equipos adecuados, para que el proceso productivo asegure una operación eficiente.

Las instalaciones y equipo de una empresa como factores que inciden en el aumento de la productividad son el engrane primario para el buen funcionamiento tanto del proceso productivo, como de la organización en general. De ahí que el mantenimiento y conservación de los mismos debe ser una tarea indispensable de las empresas a fin de mantenerlos en óptimas condiciones de uso y de servicio.

Como ya se vio en el capítulo II, el logro de la productividad se debe a un sinnúmero de factores. Aquí sólo hemos pretendido hacer especial énfasis en la conjunción de estos factores dentro de tres campos, como lo fueron la organización y control de la producción, el personal y las instalaciones y equipo.

Un elemento novedoso dentro de los factores que inciden en el incremento de la productividad es el que se deriva del campo del personal o factor humano, y lo constituye la remuneración. Este factor no lo habíamos considerado como elemento independiente en el capítulo donde tratamos los factores que inciden en la productividad. En este capítulo estudiaremos los diversos sistemas y métodos de remuneraciones y trataremos de determinar si con el logro de una mayor productividad los trabajadores son mejor remunerados; es decir, estudiaremos las variables incremento de productividad e incremento de remuneración.



## V. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS MODELOS DE REMUNERACIÓN

Dentro del proceso de construcción de una nueva cultura productiva se incluye la introducción de nuevos mecanismos o sistemas de remuneración.

En la nueva cultura productiva, la remuneración debe observarse como un mecanismo para compartir el crecimiento de la productividad y mantener la motivación y la dinámica de cambio de la empresa.

Un sistema de remuneración no puede reducirse a lograr mayores niveles de producción; debe, además, fomentar niveles más altos de productividad y calidad, así como favorecer la elevación de los ingresos y la calidad de vida de los trabajadores. El salario debe pasar de ser un desmotivador a ser un motivador para cumplir con las estrategias de productividad y calidad de la empresa.

En los nuevos modelos de remuneración el trabajador no sólo deber ser considerado como el ejecutor de las ordenes concebidas por los departamentos técnicos de la empresa, sino que también debe considerarse a un trabajador capaz de crear, asociar, imaginar, identificar y resolver problemas.

La concepción de un trabajador integral permitirá, al mismo tiempo, generar un proceso continuo de mejoramiento en la eficiencia del proceso productivo, lo cual se verá reflejado en mejoras en el producto, adaptaciones a la maquinaria y equipo existente en forma continua, disminución de accidentes, menor índice de ausentismo e incorporación de nuevas tareas, entre otras.

Actualmente existen diversos sistemas de remuneración que se están o han sido introducidos en las empresas.

Se habla de una remuneración basada en los conocimientos de los trabajadores; del pago por productividad; de la participación de los trabajadores en las acciones de las empresas como forma de mejorar sus salarios; se han formado grupos para analizar la posibilidad de que la remuneración de los trabajadores se fije de acuerdo con los precios del producto, en el caso de aquellos de exportación.

Esta nueva forma de determinar los salarios de los trabajadores es diferente en su conceptualización y fijación a la que prevalece en la cultura productiva tradicional, en la cual, el salario a nivel de planta se define a partir de negociaciones entre empresa y trabajadores, la cual se fija en función del volumen alcanzado y de las necesidades de los trabajadores en la esfera reproductiva-compensación del alza en el costo de vida. Influyen en su determinación factores sociales y políticos a nivel de la sociedad y de política pública, diseñados por el Estado al respecto; también tiene que ver el comportamiento de la demanda y la evolución de la productividad sectorial y nacional.

En el siguiente esquema se resumen las principales características de los sistemas de remuneración en la cultura productiva tradicional y en la nueva cultura productiva:

CULTURA PRODUCTIVA TRADICIONAL	NUEVA CULTURA PRODUCTIVA
Compromisos rígidos del trabajador con la empresa.	Compromisos de esfuerzo cambiante por parte de los trabajadores.
Salario de acuerdo con la cantidad de esfuerzos físicos desempeñados por los trabajadores.	Salario de acuerdo con otros parámetros, como: habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes del trabajador.
Escalafón ciego, por antigüedad y puesto vacante.	Ascenso por conocimiento, habilidad y actitudes.
Existencia de un gran número de categorías salariales.	Adelgazamiento de categorías salariales, achatamiento del abanico salarial.
Incentivos con base en los volúmenes de producción y de manera individual.	Incentivos con base en la productividad, calidad y de forma grupal o por empresa.

La implementación del sistema de remuneración en la nueva cultura productiva conlleva una serie de retos y obstáculos. En la remuneración basada en conocimientos se presentan los siguientes problemas:

Para el empresario:

El mayor costo salarial y el mayor gasto de capacitación.

Para los trabajadores:

El no reconocimiento de habilidades adquiridas por la experiencia.

El no reconocimiento de la intensidad del trabajo y de las aportaciones para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

Una mayor competitividad entre trabajadores.

La desventaja que tienen los trabajadores con poca educación y de mayor edad.

El sistema de remuneración por conocimientos consiste en que el salario de los trabajadores no está vinculado a la categoría o al puesto que tienen ni por el trabajo realizado, sino por la cantidad de diferentes puestos que son capaces de desempeñar. La remuneración está en función del conocimiento y la gama de habilidades adquiridas.

Por otro lado, existe una preocupación en el mundo del trabajo por definir el salario en función de la productividad. En nuestro país, a través de la política gubernamental se está promoviendo desde hace varios años, mediante acuerdos cupulares, que el futuro del salario contractual se fije en concordancia con la productividad.

En el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad (ANEPC) y en el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (AUSEE), se propone un nexo directo entre el salario y la productividad; sin embargo, esto ha originado que las empresas no vean en esta propuesta una oportunidad para mejorar su gestión y evaluación de sus sistemas de trabajo y de producción, y sí, por el contrario, ha convertido al binomio productividad-salario en un problema de tipo administrativo: ¿cuánto me va a costar medir y distribuir los avances de la productividad?

Estos problemas que hemos señalado son una muestra del desafío de la nueva cultura productiva, pues se deberán definir novedosos y sobre todo prácticos modelos de remuneración ya que no existen sistemas prefabricados, y cada empresa tendrá que construir y adoptar el esquema salarial que más se acerque a su realidad. Sin embargo, en esta nueva cultura productiva se debe pugnar por una participación creciente de los trabajadores en la formulación de los esquemas de remuneración.

## VI. LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

En la actualidad se reconoce generalmente que el aumento constante de la productividad del trabajo es una condición esencial para asegurar un nivel de vida más alto a todas las clases de la población y especialmente a los asalariados.

Esta concepción ha dado un nuevo significado a los sistemas de remuneración tradicionales. Ahora, los diversos sistemas de remuneración deben contribuir a incrementar el nivel de la producción y, por consiguiente, a aumentar el bienestar general. No obstante, es preciso reconocer que el objetivo de aumentar el bienestar general sólo se puede lograr cuando los sistemas de remuneración se desarrollan y aplican contando con el acuerdo de los trabajadores y en un ambiente de buenas relaciones industriales. También es necesario que los sistemas se adapten a las condiciones particulares de cada industria y que comprendan cláusulas destinadas a proteger los intereses de los trabajadores.

Los métodos que han de seguirse al introducir y aplicar los sistemas de remuneración deben ser objeto, siempre que ello sea posible, de negociaciones colectivas entre los empleadores y los trabajadores interesados.

Los sistemas de remuneración que aquí estudiaremos son los siguientes: la remuneración por rendimiento (o por productividad), la remuneración por tiempo y la remuneración por conocimientos.

### A. La remuneración por rendimiento

La remuneración por rendimiento es un sistema en virtud del cual las ganancias en dinero de los trabajadores varían, según reglas preestablecidas, con arreglo a los cambios medidos en su rendimiento.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *La remuneración por rendimiento*, México, Alfaomega, 1985, p. 1.

La remuneración por rendimiento es un sistema de remuneración, es decir, un método de retribuir el trabajo de determinadas personas o grupos de personas.

Hay muchas formas de clasificar a los sistemas de remuneración por rendimiento. Los sistemas más utilizados hacen variar las ganancias de los trabajadores de conformidad con alguna medida de su rendimiento individual. En otros sistemas lo que se mide es el rendimiento de un grupo de trabajadores, que constituye la base para calcular las primas que comparten los miembros de un grupo. En otros, la referencia básica es el rendimiento del establecimiento o la empresa en su conjunto.

### 1. La remuneración por rendimiento individual

Una de las distinciones fundamentales entre los sistemas de remuneración por rendimiento individual es la medida del rendimiento que utilizan en el cálculo de la remuneración. En muchos casos se trata de una medida directa de la producción, como el número, peso o volumen de los artículos producidos. En estos sistemas, denominados generalmente "de trabajo a destajo" o "por pieza", la retribución consiste en un importe por unidad de producción.

Si bien las normas de productividad, en forma de tasas por pieza constituye el fundamento más común de los sistemas de remuneración por rendimiento individual, se usan otras muchas medidas del rendimiento, según los aspectos de éste que se consideren más importantes para reducir los costos unitarios de producción.

En muchos sistemas, el aspecto del rendimiento que se retribuye es la calidad de la producción; el volumen de productos acabados en comparación con el de la materia prima empleada; la economía en el uso de un material especialmente costoso o de otros insumos; las tasas de utilización de las máquinas o alguna otra medida de la eficiencia.

En los sistemas de varios factores se combinan dos o más índices de rendimiento (por ejemplo, cantidad y calidad de la producción) para calcular la prima.

Otra distribución importante entre los sistemas de remuneración por rendimiento individual es el período de medición del rendimiento. En algunos, la medición es prácticamente continua y las ganancias varían cada día o cada período de paga.

La relación directa entre ganancias y rendimiento constituye un fuerte incentivo para que el trabajador mantenga un alto nivel de esfuerzo.

La razón principal del uso de sistemas de remuneración por rendimiento individual es el convencimiento que se traduce en una mayor productividad, menores costos de producción y ganancias más elevadas para los trabajadores.

Otra ventaja que tienen los sistemas de remuneraciones por rendimiento individual es que el trabajador puede decidir su propio ritmo de trabajo y sus ganancias; asimismo, se necesita menos supervisión directa para mantener la producción en un nivel razonable.

Sin embargo, en la aplicación de los sistemas de remuneración por rendimiento individual también se generan ciertos costos o desventajas. Por ejemplo, la implantación de este tipo de sistemas basada en la medición de trabajo aumenta la cantidad y el costo de las tareas de oficina y del personal especializado en estudios de trabajo que requiere la administración del sistema. Existe también el riesgo de que al implantarse este tipo de sistema algunos trabajadores descuiden las normas de seguridad o perjudiquen su salud por un esfuerzo excesivo. Además, cuando el rendimiento se mide por la producción, hay una tendencia natural a disminuir la calidad, a menos de que ésta sea debidamente controlada mediante inspección o introduciendo una norma de calidad en el sistema.

## 2. La remuneración por rendimiento de grupo

Las ventajas que se atribuyen a la remuneración por rendimiento de grupo son múltiples. Para comenzar, cuando las tareas son interdependientes, las primas de grupo pueden ser la forma más directa de retribuir la colaboración, el trabajo en equipo y la coordinación indispensable para un rendimiento elevado. De esta manera se estimula a los trabajadores a ayudar a sus compañeros siempre que es necesario, a aceptar más fácilmente las tareas menos deseables, a reducir al mínimo el tiempo de espera improductivo y a prestar más atención al trabajo que posteriormente tendrá que terminar en otros miembros del grupo.

Otra ventaja de estos sistemas es que se pueden hacer importantes ahorros en los gastos administrativos, pues el establecer normas para un grupo es más fácil que fijar una serie de normas individuales; por tanto, los gastos por concepto de estudios de trabajo son muy inferiores. Además, los informes de trabajo, los controles de tiempo y de producción y la inspección de la calidad pueden simplificarse considerablemente. Por último, la remuneración por

rendimiento de grupo puede crear un medio de trabajo más agradable y disminuir al máximo los conflictos con motivo de la remuneración.

Cuando las primas se calculan por grupo, las ganancias suelen ser razonablemente estables entre un período de paga y otro. Además, si la prima es la misma para todos, o si es proporcional al salario básico o a las ganancias de cada uno, hay menos campo para hacer comparaciones negativas con lo que otros rinden y cobran.

Al igual que el sistema de remuneración por rendimiento individual, el sistema de remuneraciones por grupos también presenta una serie de desventajas; algunos creen que este sistema reduce la motivación al hacer menos directa la relación entre la remuneración y el rendimiento individual, pues se considera que la falta de un incentivo individual puede dar por resultado que los trabajadores rápidos disminuyan su ritmo y que los lentos mejoren poco o nada el suyo.

Por otra parte, pueden surgir conflictos si los miembros más laboriosos de un grupo se sienten perjudicados por lo que a su juicio es una falta de colaboración de los demás miembros. Otra de las desventajas que presenta este sistema es la ausencia de controles eficaces en las normas de tiempo y la eficiencia individual. Por otro lado, es recomendable que los grupos sean lo más pequeños posibles, puesto que cuanto más grande es, más difícil es para el trabajador ver la relación entre su esfuerzo y su ganancia. También es bueno que el grupo sea homogéneo por lo que toca al rendimiento de cada uno y que sus miembros estén bien integrados en él, tanto por la naturaleza de sus respectivas tareas como desde el punto de vista social.

### 3. La remuneración por rendimiento de sección, departamento, establecimiento o empresa

En vez de un trabajador o un grupo, la unidad de un sistema de remuneración por rendimiento puede ser una sección, un departamento, una división, un establecimiento o incluso toda una empresa.

Se trata de sistemas de remuneración por rendimiento parecidos en sus aspectos esenciales a los ya examinados; sin embargo, en estos sistemas de remuneración el objetivo es mucho más amplio: la reducción de los costos generales, sea de mano de obra, sea de otro tipo, y el índice de rendimiento utilizado es una medida monetaria de la productividad de la mano de obra en forma de una relación entre algún indicador de la cantidad de la producción (por ejemplo, las ventas, el valor de la producción, el valor añadido o el volumen de la

producción), y algún indicador de los costos de los insumos (por ejemplo, los costos de la mano de obra, de los materiales u otros costos).

En estos sistemas se fija una medida estandarizada del rendimiento, basado principalmente en un detenido examen de los cambios durante un período de referencia, en el índice escogido, y el excedente a que dan lugar las mejoras subsiguientes en el rendimiento se comparte entre los trabajadores y las empresas.

Estos sistemas tratan de fomentar, en el conjunto del establecimiento o de la empresa, la colaboración en pro de una mayor eficiencia y una mejor organización.

Como el objetivo es que cada persona trabaje no simplemente más, sino más eficazmente, por lo general se trata de aprovechar la habilidad de todo el personal, a fin de eliminar el despilfarro, perfeccionar la organización y los métodos de trabajo y mejorar los productos y servicios o crear otros nuevos.

A menudo se establecen comités mixtos formados por trabajadores, los representantes de éstos, personal de dirección y especialistas técnicos, a fin de elaborar el sistema y examinar periódicamente su funcionamiento.

La ventaja principal de estos sistemas de remuneración por rendimiento es que, con un costo inicial relativamente pequeño, se puede dar a todos los trabajadores de una misma división, departamento, fábrica o empresa, un incentivo para mejorar el rendimiento económico general, pues redundará en su propio beneficio trabajar más intensamente, reducir los períodos de inactividad y hacer sugerencias para reducir los costos.

Por lo general se considera que estos sistemas de remuneración son más apropiados para las empresas relativamente pequeñas, cuyos trabajadores pueden apreciar más fácilmente los resultados de sus esfuerzos. En este tipo de sistemas, las relaciones laborales juegan un papel importante, pues éstas se deben caracterizar por una gran confianza mutua que permita renegociar de tiempo en tiempo las normas conforme cambien las condiciones.

Las desventajas que se señalan a este tipo de sistemas es que a los trabajadores puede parecerles demasiado remota la relación entre su labor de cada día y las primas generadas por el sistema, y podrán desalentarse aún más al ver que las primas fluctúan por razones que escapan de su control. Por ejemplo, las primas pueden variar debido al incremento de los precios de producción y de los insumos, la composición de la producción y los métodos utilizados en ella, o la disponibilidad de materias primas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 21.



Hasta aquí hemos ofrecido una visión de conjunto respecto de los diversos sistemas de remuneración por rendimiento. La adopción de cualquiera de estos sistemas dependerá de las condiciones particulares de cada empresa cuando así lo deseen.

La introducción, en cualquier industria, de sistemas de remuneración por rendimiento, debe considerarse como parte de un programa destinado a aumentar la producción, a mejorarla y a reducir el costo por todos los medios posibles, con el fin de permitir mayores ganancias y niveles generales de vida más altos.

Si bien los sistemas de pago por rendimiento quizá constituyan únicamente parte de un programa de esa naturaleza, y a la mayoría de los trabajadores manuales y no manuales se les siga pagando con base en las horas de trabajo, un gran porcentaje de trabajadores cobra con arreglo al rendimiento en muchas empresas e industrias, y la introducción de esta clase de sistemas ha contribuido efectivamente, en muchos casos, a aumentar la productividad.<sup>12</sup>

El objetivo inmediato de los sistemas de remuneración por rendimiento es el de dar a los trabajadores un estímulo económico, con el fin de mejorar la eficacia o rendimiento personal o colectivo dentro de los límites razonables.

Un sistema de remuneración por rendimiento producirá todos sus frutos únicamente si se adoptan todas las medidas posibles antes de su aplicación y durante la misma, a fin de mejorar el proceso de producción, la disposición de la fábrica y del equipo y los procedimientos de control de la producción.

Se reconoce generalmente que, en gran número de industrias, los sistemas de remuneración por rendimiento bien adaptados a los procesos de producción y a la organización de las empresas pueden proporcionar las siguientes ventajas:

- Contribuir en gran manera al aumento de la productividad, a disminuir el costo de la producción y a aumentar las ganancias de los trabajadores.
- Exigir menos vigilancia para mantener niveles razonables de rendimiento de las que requieren los sistemas de pago por tiempo.
- Estimular a los trabajadores a que dediquen más atención a reducir las pérdidas de tiempo y a emplear de un modo más eficaz el material.

Finalmente, el rendimiento de los trabajadores debe medirse durante un período lo más corto posible, a fin de permitirles que comprueben la relación que existe entre su respectivo esfuerzo y el importe de lo ganado.

---

<sup>12</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Métodos prácticos para...*, op. cit., p. 376.

Los empleadores deben llevar un registro de las primas ganadas y de la producción realizada, a fin de que pueda medirse con toda exactitud el funcionamiento del sistema y pueda modificarse, siempre que sea necesario.<sup>13</sup>

## B. La remuneración por unidad de tiempo

Este tipo de sistema de remuneración se calcula normalmente con arreglo al tiempo trabajado. Bajo este tipo de sistema se paga a todos los trabajadores una prima fija con base en el puesto que ocupen.

El principal atractivo de la remuneración por tiempo es que su implementación es muy simple. Los gastos administrativos son bajos y hay menos posibilidades de que se produzcan conflictos por falta de equidad en la remuneración.

Además, puede facilitar la colaboración del trabajador, su flexibilidad y su aceptación de los cambios, y garantiza la estabilidad de los ingresos que muchos trabajadores prefieren o que necesitan para atender sus obligaciones fijas.

Estas remuneraciones se pueden pactar por semana, quincena o mes de trabajo. Entonces la remuneración es por tiempo fijo; este sistema de pago está vinculado con normas explícitas de rendimiento, puesto que el trabajador se compromete con el empleador a alcanzar, a cambio de una remuneración por tiempo fijo, un rendimiento mínimo especificado.

El empleador se compromete o está obligado a dar al trabajador la capacitación requerida para que éste pueda alcanzar el rendimiento convenido sin esfuerzo excesivo y a proporcionarle un lugar seguro y las herramientas, materiales e instalaciones necesarias. Por su parte, el trabajador se compromete a hacer el esfuerzo necesario para el logro del rendimiento establecido.

En este sistema, la remuneración no está condicionada al rendimiento; sin embargo, de alguna manera se establece una forma contractual de la relación esfuerzo-rendimiento. Difiere de la remuneración por rendimiento en que fundamentalmente la remuneración está determinada antes de que el trabajador realice su tarea y en que éste renuncie a su libertad para modificar su ritmo de producción; con la remuneración por rendimiento, el trabajador es libre de decidir, dentro de ciertos límites y con plena conciencia de las consecuencias económicas de su decisión, si ha de reducir o aumentar su esfuerzo. Otra diferencia decisiva es que con la remuneración por unidad de tiempo los trabajadores no sufren las consecuencias de no alcanzar la norma de rendimiento cuando las razones de

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 382.

ello están fuera de su control, como puede ocurrir, en cambio, con el sistema de remuneración por rendimiento.<sup>14</sup>

Las ventajas de este sistema de remuneración son múltiples, pues los salarios y la producción son más fáciles de proveer y más estables, además de que se reducen las posibilidades de injusticias por no ser la relación esfuerzo-rendimiento la misma en diferentes tareas, así como el riesgo de variaciones incontroladas de las ganancias.

En el sistema de remuneración por unidad de tiempo, la remuneración no está vinculada directamente con las normas de rendimiento; la determinación de este sistema suele provocar menos conflictos, hay más flexibilidad para asignar tareas y los cambios se aceptan más fácilmente. Los supervisores no tienen que preocuparse por los conflictos sobre las normas, del reporte equitativo de tareas fáciles y difíciles y de la concesión de asignaciones especiales, y pueden dedicar más tiempo a la planificación de la producción, mejorar los métodos, vigilar la eficiencia de cada operario y evaluar las necesidades en materia de formación.

Por otro lado, la principal desventaja de este sistema es que la falta de un incentivo directo puede perjudicar el rendimiento, en especial el de los trabajadores más activos o calificados. Otra de las desventajas es que la función de los supervisores se amplía considerablemente, pues deberá haber mayor control en las normas de producción, así como de precisar las causas de sus deficiencias. El supervisor se halla bajo una precisión mucho mayor que en los sistemas de remuneración por rendimiento por evitar las situaciones que disminuyen el ritmo de producción o interrumpen el trabajo.

### C. La remuneración por conocimientos

Una de las estrategias que en el terreno salarial han seguido los caminos de la reconversión en diversas ramas ha sido la de aplicar el pago de salarios por conocimientos, situación que ha llevado a la discusión con los sindicatos de aspectos nuevos.

Los aspectos que han adquirido nueva dinámica son:

- La calificación del puesto,
- Las dinámicas escalafonarias, y
- La negociación colectiva sindical.

---

<sup>14</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *La remuneración por rendimiento*, op. cit., p. 23.

Por otra parte, sumados a esta transformación, adquieren un papel determinante:

- Los conocimientos de los trabajadores,
- Las habilidades, y
- La integración del trabajador a los objetivos y metas de productividad de la empresa.

La combinación de los elementos antes enumerados es lo que nos permite identificar las características y dinámicas de las aplicaciones del salario por conocimientos.

Esta forma de remuneración hace que el salario de un trabajador dependa de sus conocimientos y habilidades para desempeñar no sólo la tarea que ejecute al momento, sino las tareas del o de los puestos de trabajo que se le asignen, es decir, también remunerar las potencialidades del trabajador.

Al incorporarse esta forma salarial, se ven reducidos y casi eliminados los antiguos escalafones que estaban determinados por la antigüedad en el puesto y por la experiencia en el trabajo, regulándose ahora el cambio de un nivel salarial al inmediato superior, por el número de operaciones que el trabajador sea capaz de realizar, así como el grado de integración a los objetivos de la empresa que sea capaz de asumir.

De esta manera, el concepto de conocimiento viene a significar un elemento que genera diversas posibilidades y riesgos también de conflicto, ante la iniciativa de incorporarlo como elemento productivo, dinámico y determinante en la nueva relación laboral.

Uno de los riesgos que puede generar la implantación de este tipo de remuneración en las empresas es que la determinación del salario quedaría únicamente en manos del empresario, lo cual podría fomentar la división entre los trabajadores estableciendo tantas categorías salariales como trabajadores, lo que sería un avance enorme en el objetivo de lograr el control total del trabajador, lo que permitiría evitar la participación y negociación del sindicato en el cumplimiento de las metas productivas.

Un ejemplo de tal situación lo es el caso de la empresa IBM en Italia, donde no se reconoce el derecho a la negociación de un contrato colectivo, traducándose esto en la contratación individual que cada año realiza la

compañía, momento en el cual también se define el salario que percibirán en forma individual los trabajadores.<sup>15</sup>

El salario por conocimientos se ha convertido en una modalidad que en México avanza sin una clara definición negociada de los sindicatos. Muestra de ello es que en diversas plantas industriales del país se amplía ya el salario por conocimientos.

Un ejemplo de como se aplica este sistema lo tenemos en una planta del norte de México, que dirige toda su producción hacia la exportación. En ella se ha establecido un régimen de salario por conocimientos, el cual no ha sido fijado en el contrato colectivo; ahí se estableció que el salario se determina de acuerdo con los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida en el puesto de trabajo, así como el tiempo mínimo para un posterior ascenso en la escala de niveles salariales, de la categoría de técnico universal. Esta categoría es la única existente en la planta.<sup>16</sup>

El sistema salarial ahí aplicado combina de hecho la experiencia que los operarios adquieran en su puesto de trabajo, fundamental a la integración del personal a los objetivos de la empresa al calificar elementos como la disciplina, la asistencia, puntualidad, eficiencia, responsabilidad y récords en el trabajo, elementos que son certificados por los mandos medios de la empresa, así como por un grupo o equipo de trabajo del área al que pertenezca el trabajador.

---

<sup>15</sup> GARCÍA, ANSELMO *et al.*, *Nuevas relaciones laborales*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo [s. a.], p.15.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 16.

## VII. INCREMENTOS SALARIALES POR PRODUCTIVIDAD

### A. Marco conceptual

La reestructuración en curso del capitalismo mexicano tiene como uno de sus ejes fundamentales la elevación de la productividad. Desde hace varios años las organizaciones patronales han insistido en modificar la Ley Federal del Trabajo para volver más flexibles las relaciones de trabajo. Uno de los puntos que les interesa es vincular el salario con la productividad y relegar a segundo plano la antigüedad.<sup>17</sup>

La necesidad de las empresas de flexibilizar las relaciones de trabajo ha tocado un punto interesante, que es el salario. Esta necesidad de flexibilizar los salarios para ajustarlos a las exigencias de la producción depurada ha llevado a crear e impulsar la aplicación de formas salariales que liguen los ingresos del trabajador a la situación de la empresa, tanto a nivel interno como en el externo, es decir, no sólo con los resultados de productividad de la empresa, sino también con su volumen de ventas.

Las formas salariales flexibles varían en contenido, ya que estará determinado por la modalidad de las empresas, y por la situación negociada por los sindicatos, pero todas ellas buscarán la integración del trabajador a los planes de calidad y productividad que se halla planteado la empresa.

Al incluirse de manera determinante el salario a los resultados internos y externos de la empresa, las relaciones laborales enfrentan diversos retos, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- En primer lugar, al aceptar la flexibilidad de los salarios, los sindicatos deberán definir de manera clara el concepto de productividad para que no sólo dependa de la visión del empresario. De igual manera, deberán implementar medidas eficaces para su medición dentro de las áreas de trabajo, así como en la empresa en general, para que al ocurrir el incremento de esta, el reparto sea equitativo, y los salarios crezcan en igual medida.

---

<sup>17</sup> VALLE BAEZA, Alejandro y Gloria MARTÍNEZ GONZÁLEZ, *Los salarios de la crisis*, Facultad de Economía, México, UNAM-La Jornada Ediciones, mayo de 1996, p. 53.

- Otro problema para los sindicatos será el de contar con información actualizada y confiable de la situación económica y financiera de la empresa. Esto es importante para evaluar la situación de la empresa y para verificar que no se alteren las cifras o información que implique reducción de los salarios.

El establecimiento de este tipo de sistema de remuneración responde a los reclamos de los empresarios mexicanos a fin de hacer sus industrias más competitivas y altamente exportadoras.

Se piensa que vinculando el salario a la productividad de las empresas se logrará que se eleve ésta, al igual que contribuya a mejorar el nivel de calidad de los servicios y productos que produce para incursionar en el mercado competitivo con mayores oportunidades.

En nuestro país, no obstante que aún no se ha reformado la Ley Federal del Trabajo para incluir en ella esta flexibilización en los salarios y en las relaciones laborales en general, se han adoptado nuevos sistemas salariales a través de los Pactos Económicos y del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

El capítulo sobre remuneraciones del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad establece las bases para vincular al salario con la productividad de las empresas. "Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca".<sup>18</sup>

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

Precisa que esta doble relación entre la remuneración al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones; por un lado, hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo, y por el otro, propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

A fin de hacer operativo este vínculo entre remuneraciones y productividad, el Acuerdo propone varias acciones:

---

<sup>18</sup> "ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD", *La Jornada*, México, 27 de mayo de 1992, p. 11.

- Revisar y actualizar los esquemas de remuneración; esto, a fin de que éstos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, al igual para que reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

- Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación.

- Reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador la capacitación y la experiencia.

- Reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos.

- Dar el debido reconocimiento a través de las remuneraciones a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

Finalmente, señala que el desarrollo, implantación y evaluación permanente de este tipo de remuneración sea producto de la concentración entre las empresas, las organizaciones de trabajadores y, en su caso, los trabajadores.

Estas acciones propuestas se pusieron en marcha en el documento de ratificación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo firmado el 3 de octubre de 1993<sup>19</sup>. En este Pacto se determinó otorgar a los salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía (punto de acuerdo 14). Se estableció igualmente en este documento que en cada centro de trabajo se convenga el otorgamiento adicional al salario de un bono o incentivo de productividad y calidad, vinculado a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresas.

El documento que fijó las bases para la celebración de convenios de productividad y calidad entre las organizaciones de trabajadores y los empleadores, es el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo firmado el 2 de enero de 1994 por los sector obrero, empresarial, campesino y el gobierno federal.

El párrafo segundo del punto de acuerdo 3 de este Pacto señala que:

Asimismo, intensificarán sus esfuerzos para celebrar convenios de productividad y calidad por la vía directa entre las organizaciones de trabajadores y los empleadores de conformidad con los lineamientos del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> *La Jornada*, México, 4 de octubre de 1993, p. 32.

<sup>20</sup> *La Jornada*, México, 13 de enero de 1994, p. 22.



Con los antecedentes señalados es como se ha implementado el sistema de remuneración por productividad en nuestro país, sistema que constituye una novedad, pues nunca antes el salario había estado supeditado a factores como la productividad.

Cabe hacer mención que este sistema de remuneración se ha venido aplicando en nuestro país como una fórmula complementaria o adicional al salario ordinario que perciben los trabajadores. Constituye, por tanto, un incentivo por rendimiento al esfuerzo de los trabajadores. Un sinnúmero de empresas en México ya han adoptado este sistema de remuneración, celebrando con los sindicatos convenios de productividad y calidad.

En el siguiente apartado analizaremos la implementación y el funcionamiento de los convenios de productividad y calidad que se han estado celebrando en las empresas en México.

## B. Implementación y funcionamiento de los convenios de productividad y calidad

### 1. Bases generales

El Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo<sup>21</sup> firmado el 3 de octubre de 1993, es el fundamento de los convenios de productividad y calidad que deben celebrar los trabajadores y patrones. A partir de esta regulación se comenzó a instaurar en las empresas del país los citados convenios.

El punto de acuerdo 17 señala que los sectores obrero, campesino y empresarial y el gobierno federal se comprometen a promover entre sus organizaciones la necesidad de fomentar activamente la productividad a nivel de centros de trabajo y de concertar convenios específicos en la materia.

Este punto de acuerdo establece el compromiso de que en cada centro de trabajo se celebren convenios de productividad y calidad.

Otro antecedente importante en el tema de los convenios de productividad y calidad es el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), firmado el 12 de enero de 1994, pues en su punto de acuerdo 3 dice que:

---

<sup>21</sup> "PACTO PARA LA ESTABILIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO", *La Jornada*, México, 4 de octubre de 1993, pp. 30-32.

Los sectores obrero y empresarial se comprometen a promover e intensificar por todos los medios a su alcance, el diálogo directo y permanente y el entendimiento entre los factores de la producción para prevenir y dar solución expedita a sus eventuales diferencias.

Asimismo, intensificarán sus esfuerzos para celebrar convenios de productividad y calidad por la vía directa entre las organizaciones de trabajadores y los empleadores, de conformidad con los lineamientos del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.<sup>22</sup>

La implementación de estos convenios de productividad y calidad deberá concertarse en cada centro de trabajo mediante el acuerdo de los sectores obrero y empresarial. Lo que implica que no podría ser que haya un convenio común para todas las empresas del país, pues cada centro de trabajo, con base en sus necesidades y situación particular celebrará su propio convenio, el cual será obligatorio para ambos sectores.

El fin de la celebración de estos convenios de productividad y calidad es, entre otras cosas, que a través de ellos se incremente la remuneración a los trabajadores; esto con base en los incrementos de la productividad que se registren en cada centro de trabajo, lo que implica la implantación de procedimientos y mecanismos necesarios para determinar y medir los indicadores específicos de la productividad laboral.<sup>23</sup>

El incremento en la remuneración de los trabajadores será a través del otorgamiento de un bono de productividad y calidad. Entonces, el convenio respectivo nos sirve para establecer las bases a través de los cuales se otorgará este bono a los trabajadores.

Respecto a los requisitos que deben contener los convenios de productividad y calidad, aún no se han fijado en ninguna disposición, pero en su mayoría tales convenios deberán contener los siguientes elementos:

- a) Las partes que suscriben el convenio, es decir, el representante de los trabajadores y el representante patronal.
- b) Deberá estar fundamentado cuando menos en la Ley Federal del Trabajo, sobre todo en el artículo 153-A, así como en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, al igual que en el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico.

---

<sup>22</sup> "PACTO PARA LA ESTABILIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO (PECE)", *La Jornada*, México, 13 de enero de 1994, p. 22.

<sup>23</sup> RAMÍREZ ROBLES, Ma. Esther *et al.*, "Convenios para el establecimiento de bonos de productividad y calidad", *Laboral*, México, año II, núm. 14, noviembre de 1993, p. 85.

- c) Deberá contener entre su clausulado, disposiciones que regulen la integración de una comisión mixta de productividad y calidad, que será el órgano encargado dentro de la empresa de velar por el cumplimiento del convenio; de determinar los criterios para la medición de la productividad y la calidad; de establecer los grupos de trabajo encargados de medir de manera regular y periódica (mensual, trimestral, semestral) la productividad y la calidad y de conocer y resolver cualquier modificación respecto al esquema del bono de productividad y calidad, a la medición y seguimiento de la productividad y a la determinación y forma de pago de los incentivos.

Esta comisión mixta deberá elaborar un reglamento que especifique su forma de operación, periodicidad de reuniones, elaboración de convenios, informes y actas, toma de decisiones, etcétera.

También es conveniente que en el reglamento interno de la Comisión Mixta se definan las actividades de los miembros.

- d) Se deberá precisar en el convenio el cálculo del bono de productividad y calidad. Lo que implica que en el propio convenio se establezcan los parámetros para el pago de este incentivo económico. Para ello se podrá fijar una tabla de equivalencias de la manera en que se pagará dicho bono.
- e) Se señalarán los requisitos para que los trabajadores se hagan acreedores al pago del bono de productividad y calidad.
- f) Se especificará en el convenio la vigencia del mismo.
- g) Finalmente, este se deberá presentar a la junta de conciliación y arbitraje para su ratificación. En el caso de empresas donde se tenga contrato colectivo, las autoridades laborales recomiendan que dicho convenio se integrará al contrato colectivo, lo que implica que queda sujeto al cumplimiento de las partes.

En suma, el convenio de productividad y calidad,

es la formalización por escrito del consenso entre los trabajadores y el patrón de un centro de trabajo, empresa o grupo de empresas, realizado con flexibilidad a las circunstancias concretas de la fuente de empleo y en virtud del cual ambas partes se comprometen a impulsar la elevación de la productividad mediante el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades, obteniéndose a cambio de la consecución de las metas fijadas un incentivo económico en favor del trabajador; mayor competitividad, rentabilidad y ganancias para la empresa, y productos de mayor calidad para los consumidores.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> AMEZCUA ORNELAS, Norahenid, "Bonos o incentivos de productividad (manejo jurídico-práctico)", *Laboral*, México, año III, núm. 27, diciembre de 1994, p. 7.

Un punto interesante en la celebración de los convenios de productividad y calidad lo es el de su obligatoriedad. En primer término, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha pretendido encontrar el apoyo legal para tales convenios y bonos de productividad en el artículo 123, fracción XIII, apartado "A", de la Constitución federal, y en el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo.

Sin embargo, coincidimos con lo que señala Norahenid Amezcua<sup>25</sup>, en el sentido de que estas disposiciones son relativas a la capacitación y el adiestramiento, y que la referencia a la productividad es sólo de manera marginal, como una institución subordinada a la capacitación.

Los convenios y bonos de productividad con todo el aparato conceptual, jurídico y administrativo implícito no encuentra en nuestra legislación laboral fundamento legal expreso, por más malabarismos interpretativos que en este aspecto hagan las autoridades.<sup>26</sup>

De lo anterior se desprende que la celebración de convenios de productividad y calidad con sus bonos respectivos, carece de obligatoriedad, tanto para los trabajadores como para los patrones, por no existir una norma legal que establezca esta obligación.

Sin embargo, no obstante lo anterior, las autoridades laborales recomiendan a los sectores productivos para que celebren estos convenios, pero tal recomendación la han transformado en obligación, puesto que los presionan para que depositen ante ellas los convenios respectivos.

Este por una parte da mayor seguridad y formalidad a las partes para su cumplimiento, pero por otro lado no hay precepto legal que dé sustento a dicha exigencia.

Esto implica la necesidad de reformar la Ley Federal del Trabajo para consignar en ella la obligatoriedad de suscribir convenios de productividad y calidad, así como el que tales convenios deban ser ratificados y depositados ante las autoridades laborales. La reforma que se requiere incluirá por supuesto al artículo 123, apartado "A", de la Constitución federal.

Finalmente, como ya señalamos renglones arriba, las autoridades laborales recomiendan que los convenios de productividad y calidad que se celebren en las pequeñas y medianas empresas se integren al clausulado de los contratos colectivos. Esto hace que tales convenios cobren plena e indubitable fuerza legal. Así, los trabajadores podrán exigir su cumplimiento ante las juntas de conciliación y arbitraje, y podrán llegar hasta la huelga, para hacer valer por causa, el

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>26</sup> *Idem.*

cumplimiento del contrato colectivo, por violaciones a las cláusulas relativas a la productividad.

### C. Modelo de convenio tipo para el establecimiento de bonos de productividad y calidad

Una de las grandes novedades que trajo consigo el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo firmado el pasado 3 de octubre de 1993, es la relativa a los incrementos salariales.

Los incrementos salariales se establecerán bajo dos parámetros concretos:

1. El salario se incrementará en la misma proporción que aumente la inflación.
2. El salario se incrementará mediante bonos o incentivos de productividad y calidad. El pacto de referencia señala que independientemente del incremento del 5% a los salarios (porcentaje que corresponde a la inflación esperada para 1994), se recomienda el otorgamiento de bonos o incentivos de productividad y calidad de acuerdo con las negociaciones que se realicen en cada centro de trabajo, atendiendo a las condiciones específicas de cada uno.

Dichos bonos se determinarán y otorgarán con base en los indicadores de productividad laboral que conjuntamente determinen empleadores y trabajadores en cada empresa, sin importar su tamaño.

En razón de que la implementación del bono de productividad y calidad deberá concertarse en cada centro de trabajo mediante acuerdo de los sectores obrero y empresarial, en cada caso deberá formularse un convenio que contemple las condiciones y necesidades concretas.

En la firma del Pacto referido, el gobierno federal, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se comprometió a apoyar a los sectores obrero y empresarial que así lo soliciten mediante seminarios y eventos de capacitación sobre los sistemas de medición de la productividad. Asimismo, sugerirá modelos de convenios que conforme a las negociaciones internas de cada centro de trabajo se implementen con base en sus condiciones específicas.

Los modelos de convenios de productividad y calidad que se sugieran por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como por la Confederación de Trabajadores de México, coinciden en cuanto al contenido del mismo; en seguida precisaremos el contenido de este tipo de convenios en el que se establecen los bonos o incentivos por productividad.

La primera parte del convenio lo constituye el proemio, apartado en donde se precisan las partes firmantes del mismo. Se deberá especificar quiénes firman el convenio, tanto por parte de la empresa como por parte de los trabajadores; esto a fin de reconocer la personalidad jurídica de cada parte, puesto que este convenio es fuente de obligaciones y tiene todos los alcances legales.

En seguida viene la parte de los considerandos, en donde se hará mención al fundamento legal que da vida a estos convenios; aquí se señala como fundamento tanto el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo como el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

Después se señalarán las cláusulas del convenio. Entre otras situaciones que deben contemplar están las siguientes:

- Las bases para la constitución y funcionamiento de la Comisión Mixta de Productividad y Calidad.

- Los lineamientos y aspectos que comprenderán los programas de productividad y calidad.

- La determinación de las medidas e indicadores de la productividad.

- La determinación de los bonos de productividad y calidad, precisando su naturaleza, objetivos, plazos y condiciones para su otorgamiento.

- El cálculo del bono de productividad y calidad.

- Las metas de productividad.

Finalmente, se especificará la vigencia del convenio de productividad y calidad.

A continuación transcribiremos el proyecto de convenio propuesto por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el cual se encuentra referido en el artículo "Convenios para el establecimiento de bonos de productividad y calidad", escrito por Ma. Esther Ramírez Robles y otros en la revista *Laboral*.<sup>27</sup>

Cabe hacer mención que el convenio que señalamos se aplica a empresas que cuentan con trabajadores sindicalizados. Cuando los trabajadores de la empresa no estén sindicalizados y/o se trate de trabajadores de confianza, las cláusulas de este convenio deberán adecuarse en función de este.

---

<sup>27</sup> Año II, núm. 14, México, noviembre de 1993, p. 85.

Convenio tipo para el establecimiento de un bono de productividad y calidad.

Por parte de la empresa: representante legal, presidente del consejo de administración, administrador único, etcétera.

Por parte, de los empleados o sindicato: representante sindical o de los trabajadores.

En ambos casos será necesario que se acredite la personalidad de quienes lo suscriben. Además, deberá especificarse el lugar y fecha en que se celebra, así como citar testigos. La periodicidad que deberá convenirse dependerá de la capacidad económica, liquidez, giro y tamaño de la empresa.

#### Considerandos

Primero. El artículo. 153-A de la Ley Federal del Trabajo hace explícito que

todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En la práctica, esta obligación no siempre se cumple y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no ha emitido órdenes de inspección en forma general. Sin embargo, ante el incumplimiento patronal detectado, la STPS tiene todas las facultades para exigirlo, y además fijará la multa respectiva. En este aspecto, y dado que no existe sanción específica, la multa aplicable será la general de tres a 315 veces el salario mínimo general, tomando en consideración la gravedad de la falta. Para estos efectos, la STPS deberá fundamentar y motivar la fijación de las sanciones cuyos importes sean superiores a la mínima.

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

Este objetivo sólo podrá ser cumplido por aquellas empresas que tengan la capacidad de medir la productividad para que puedan determinar cuál es el excedente a repartir.

Tercero. En virtud de lo anterior, los representantes de la empresa y el sindicato convienen en la necesidad de implementar un bono que estimule y retribuya la productividad y la calidad grupal. Este bono no excluye la posibilidad de que, si así se juzga conveniente, se implementen también bonos individuales y otros incentivos relacionados con el incremento de la productividad y la calidad.

Este considerando es importante, dado que no excluye la posibilidad del otorgamiento de bonos individuales, puesto que la actuación de los diferentes trabajadores no es la misma en función a responsabilidades y desempeños particulares.

El bono de productividad y calidad operará con base en las siguientes:

#### CLÁUSULAS

#### COMISION MIXTA

Primera. Con el fin de apoyar la competitividad de la empresa mediante aumentos en su productividad y calidad, y con ello mejorar las condiciones económicas de las partes firmantes, se integrará una comisión mixta de productividad y calidad. La comisión quedará integrada por el mismo número de representantes de los trabajadores y del patrón. A continuación se propone un ejemplo de conformación de la comisión.

En representación de la empresa

- El gerente de recursos humanos,
- El gerente de finanzas y administración,
- El contador, y
- El jefe del departamento de personal.

En representación del sindicato

- El representante legal del sindicato,
- Un miembro del comité ejecutivo y del sindicato, y



- Dos asesores miembros del sindicato, nombrados por la directiva del mismo.

Para efectos de conformar la comisión mixta, cada empresa debe vigilar que los representantes sean trabajadores en activo o personas que conozcan la problemática concreta, sobre todo en materia de producción, ya que en este modelo no se incluye a un representante de esta área. Además, deberán estar representadas todas las áreas funcionales; finanzas, producción, mercadotecnia, etcétera. Asimismo, deberá, dentro del convenio, establecerse la duración de los cargos y suplencias de los miembros o eventos que excluyan del cargo a los representantes (incapacidades, renunciaciones, muerte, etcétera).

Dado que la comisión mixta quedará integrada por el mismo número de representantes patronales y de trabajadores, deberá señalarse que cada representante tendrá derecho a un voto para las decisiones que por mayoría deberá tomar la comisión; además, deberá establecerse un voto de calidad (de uno de los miembros o de un tercero designado) para casos de conflicto.

En virtud de que en las empresas existen otras comisiones mixtas (de capacitación y adiestramiento, de seguridad e higiene, de fondo de ahorro, de PTU, etcétera), deberá definirse la jerarquía que esta comisión guarde respecto de las anteriormente enunciadas, a fin de no entorpecer el objetivo del programa de mejoramiento de calidad. O bien, que se establece una coordinación muy bien definida entre ellas. Es deseable que esta comisión tenga representantes de las otras comisiones a fin de lograr la coordinación.

Segunda. La comisión mixta será responsable de elaborar, en un plazo no mayor de 30 días contados a partir de la firma del representante convenio, un programa de productividad y calidad que incluya, por lo menos, los siguientes elementos: diagnóstico de los obstáculos y limitaciones al incremento de la productividad y la calidad de la empresa; definición de acciones y proyectos para atender esta problemática, señalando las responsabilidades por parte de la empresa y los trabajadores; y seguimiento y evaluación de las acciones y proyectos, así como del grado de cumplimiento de las metas de productividad y calidad.

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

- Capacitación y adiestramiento.
- Seguridad e higiene.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.

- Reducción de desperdicios y defectos en el proceso productivo.
- Reducción de tiempos muertos.
- Optimización del uso de materias primas, insumos intermedios y energéticos.
- Desarrollo de multihabilidades en los trabajadores.
- Puntualidad y asistencia.
- Intensidad y eficiencia en el trabajo.
- Reducción de quejas de usuarios.
- Reducción de tiempos en prestación de servicios.
- Mejoras en la calidad de los servicios.

La determinación de las medidas e indicadores de productividad implica un gran conocimiento de la medición; la comisión mixta, a efecto de procurar una medición adecuada, deberá asesorarse por especialistas en la materia. No todas las empresas podrán soportar la carga administrativa y financiera que esto representa, por lo que tratándose de empresas pequeñas, se sugiere tomar parámetros sencillos que permitan la evaluación periódica para acortar los plazos de pago de los bonos y no desmotivar al trabajador. La decisión de la periodicidad deberá también considerar la capacidad financiera del empleador.

La comisión mixta deberá poner especial énfasis en la vigilancia de la calidad, ya que no obstante que se incremente el volumen de producción, si no se obtiene la calidad deseada faltará uno de los elementos de la productividad.

Al entrar la empresa a un proceso de mejoramiento de la calidad, deberá reflejar en sus resultados el costo de la capacitación. De no obtener productividad, este costo sería inflacionario, por lo que se recomienda un análisis de costo/beneficio.

Los indicadores propuestos en este modelo deben ser analizados, ya que se encuentran mezclados las ayudas para aumentar la productividad con los indicadores para medirla. Para esos efectos, es necesario definir las metas de productividad diferenciándolas de los apoyos que deberán formar parte del programa. Por ejemplo, la capacitación y adiestramiento, la seguridad e higiene, puntualidad y asistencia y el mantenimiento preventivo y correctivo constituyen ayudas para mejorar la productividad.

Cada empresa deberá definir cuáles de éstos u otros indicadores como el de reducción de costos, ya que la productividad aumenta cuando con los mismos volúmenes de producción los costos se reducen, sin demeritar la calidad. Deberán explotarse las variables reales medibles que se adapten a sus necesidades particulares. Los presupuestos constituyen otros indicadores no incluidos.

Tercera. Las atribuciones de la comisión mixta serán las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento del convenio,
- b) Determinar los criterios para la medición de la productividad y la calidad,
- c) Establecer los grupos de trabajo encargados de medir de manera regular y periódica (mensual, trimestral, semestralmente) la productividad y la calidad, y
- d) Conocer y resolver sobre cualquier modificación respecto al esquema del bono de productividad y calidad establecido en el convenio; a la medición y seguimiento de la productividad, y a la determinación y forma de pago de los incentivos.

Es recomendable que la comisión mixta no asuma un papel impositivo, sino más bien propositivo, para lograr un esquema flexible que permita la autorización de cambios seguidos, ya sea por el patrón o por el sindicato derivados del seguimiento realizado al convenio. Al no representar un mecanismo fijo, permitirá reconsiderar las variables, en atención al carácter dinámico de productividad.

La comisión mixta, según lo planteado en el inciso d), está facultada para determinar y decidir la forma de pago de los bonos que incrementan la remuneración de los trabajadores, por lo que este convenio deberá ratificarse ante la junta de conciliación y arbitraje, toda vez que se integra al contrato colectivo de trabajo sujeto a cumplimiento por las partes, por tal motivo se recomienda especial cuidado en la elaboración de esta cláusula ya que de no cumplirse, en atención al artículo 450 de la Ley Federal del Trabajo puede ser causa de huelga.

Cuarta. La comisión mixta elaborará un reglamento interno que especifique su forma de operación, periodicidad de reuniones, elaboración de convenios, informes y actas, toma de decisiones, etcétera.

Conviene definir las actividades de los miembros y vigilar que los tiempos aplicados a las mismas no demeriten la producción y en general las actividades de la empresa.

**Bono de productividad y calidad**

Quinta. Se entiende como bono de productividad y calidad el incentivo económico orientado a favorecer el esfuerzo de los trabajadores hacia un aumento de la productividad y el cuidado de los recursos y bienes de la empresa, es decir, al incremento del producto por hombre empleado sin detrimento de la calidad.

Como primer punto deberá definirse el significado de incentivo económico, ya que podrían contemplarse varias acepciones; como una remuneración adicional en efectivo; como una prestación en especie o en servicios:

- a) En efectivo. Sería un beneficio económico directo para los trabajadores que los ayudaría a mejorar su poder adquisitivo.
- b) En especie. Sería deseable el establecimiento de un paquete de prestaciones en función de la productividad, diferenciado del de previsión social.

En ambos casos es indispensable analizar las repercusiones fiscales para los patrones y los trabajadores, ya que las remuneraciones al trabajo personal subordinado constituyen la base de impuestos tanto federales como estatales. También son integrables al salario para efectos de contribuciones laborales, tales como Seguro Social, SAR e INFONAVIT.

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

Es recomendable que el convenio no se establezca con carácter indefinido, sino que se someta a períodos de prueba que de preferencia sean cortos en un inicio, ya que se parte de un esquema o planteamiento inicial en el que se consideraron ciertas condiciones que probablemente cambien en un período corto y que ocasionarán una distribución de beneficios por aumentos de productividad, cuando las circunstancias ya han cambiado. Debe contemplarse un retorno ante el cambio de condiciones.

#### Cálculo del bono de productividad y calidad

Séptima. El bono de productividad y calidad es un incentivo económico que la empresa pagará a los trabajadores cada mes (trimestre, semestre, etcétera) y cuyo monto se calculará como un porcentaje respecto del salario de cada trabajador. La magnitud de este porcentaje se determinará en función del cumplimiento de las metas de productividad y calidad, de acuerdo con la tabla de equivalencias que se presenta en la cláusula décima de este convenio. Este bono

de productividad y calidad es independiente del salario estipulado en el contrato colectivo de trabajo.

En esta cláusula deben contemplarse los aspectos siguientes:

Al determinarse el bono con base en un porcentaje respecto del salario del trabajador debe primero precisarse si será sobre el salario base o cuota diaria, ya que recordemos que el salario es un concepto que está integrado por la cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, habitación y prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, conforme lo señala la Ley Federal del Trabajo.

Sería perjudicial para una empresa que en caso de huelga tuviese la obligación de pagar salarios caídos conforme a un salario integrado con este bono, dado que no se logró y no existe productividad. Sin embargo, si un trabajador que es productivo se despide, debería tener derecho a la integración del bono de productividad para efectos del cálculo de las prestaciones por separación a que tenga derecho.

En virtud de lo anterior, es recomendable que dentro del convenio queden establecidos los casos específicos en que el bono será integrable al salario y en tal situación que se considerasen los bonos devengados en promedio.

Octava. Para hacerse acreedor al pago del bono de productividad y calidad, el trabajador deberá cumplir los siguientes requisitos:

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

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

En este modelo de convenio se presupone que los trabajadores son sindicalizados. Sin embargo, dado que el Pacto no hace distinciones respecto de la clase de trabajadores, este requisito se eliminará cuando no exista sindicato, ya que los trabajadores de confianza quedarían en desigualdad, que provocaría conflictos entre ambos tipos de trabajadores.

Dado que el bono es grupal, lo perciben los trabajadores que cumplan con los requisitos del inciso b), independientemente de que en lo individual unos sean más productivos que otros. Ante tal circunstancia, es deseable que existan

castigos para los trabajadores improductivos y que las sanciones se consignen en el reglamento interior de trabajo y en los contratos colectivos.

La base de prorratio deberá ser el salario, por la similitud que guarda con la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa. Se sugiere la base de reparto sobre un factor de cuota diaria.

**Ejemplo:**

<b>Trabajador</b>	<b>Salario base del período</b>	<b>Retardos</b>	<b>Inasistencias</b>	<b>Observaciones</b>
1	7,000	3	2	/
2	21,000	5	-	x
3	5,000	-	-	/
4	5,000	2	3	/
5	3,000	-	5	x

**Salario base del período.** Corresponde a la suma de las cuotas diarias devengadas en el período por el que se otorga el bono.

**Retardos e inasistencia.** En el convenio se deberá señalar hasta qué número de retardos e inasistencias limitan el derecho a percibir el bono; para efectos de este ejemplo consideramos hasta tres retardos e inasistencias.

**Observaciones:**

Trabajador

- 2 Rebase el número de retardos: no califica
- 5 Rebase el número de inasistencias: no califica

**Determinación del factor:**

Factor=  $\frac{\text{Monto del bono de quienes no calificaron}}{\text{Suma de salario base de trabajadores que calificaron}}$

$$\text{Factor} = \frac{2,100 + 300}{7,000 + 5,000 + 5,000} = \frac{2,400}{17,000} = 0.1412$$

**Reparto:**

<b>Trabajador</b>	<b>Salario base del período</b>	<b>(x)</b>	<b>Factor</b>	<b>=</b>	<b>Bono a repartir</b>
1	7,000		0.1412		988
3	5,000		0.1412		706
4	<u>5,000</u>		0.1412		<u>706</u>
<b>Sumas</b>	17,000				2,400

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

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

Como puede observarse, este modelo de convenio sólo contempla las metas de productividad relacionadas con el área productiva. En relación con las actividades de tipo administrativas, deberán incluirse las metas de productividad en la cláusula correspondiente del convenio atendiendo a cada caso en particular, y en general, analizar las metas que correspondan a otras áreas.

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

El monto total de los logros que la empresa efectuará por concepto de ceder el \_\_\_\_\_% de las ganancias de la empresa atribuirles a la elevación de la productividad y la calidad.

En virtud de lo anterior, para los efectos del presente convenio el monto del bono de productividad y calidad será el siguiente:



BONO DE PRODUCTIVIDAD Relación Metas-incremento en salarios	
Grado de cumplimiento de las metas de productividad y calidad	Bono de productividad y calidad como porcentaje del salario base
100%	"X" % del salario base
110%	"Y" % del salario base
120%	"Z" % del salario base

Se plantea que los bonos dependerán del aumento en productividad y calidad derivada del mayor esfuerzo, organización y eficiencia de los trabajadores. Tratándose de reconversión vía maquinaria, no existiría bono para el trabajador, ya que el aumento de la productividad por máquinas no procede para estos efectos, en atención a que en este caso no existiría esfuerzo por parte del trabajador. Aquí podría generarse oposición de los trabajadores a la reconversión por no derivarse beneficios para ellos.

En relación con la organización y eficiencia, se presenta el problema de su evaluación; es recomendable que se definan los parámetros a seguir y las personas facultadas para esos efectos, dependiendo de las áreas de que se trate.

El monto de los bonos a distribuir dependerá de las ganancias de la empresa atribuibles al incremento de la productividad y la calidad. Aquí existen diversos aspectos a considerar:

1. Ganancia de la empresa. Las ganancias sólo pueden determinarse en forma anual, atendiendo al principio de contabilidad relativo al período contable; asimismo, la Ley General de Sociedades Mercantiles señala que no se pueden distribuir ganancias sin la aprobación de la asamblea general de accionistas.

En virtud de lo anterior, la ganancia mensual, trimestral, semestral no será definitiva, dado que el ejercicio social debe ser de doce meses y éste aún no ha concluido.

2. Periodicidad. En concordancia con el punto anterior, la periodicidad del bono no podría ser menor de un año, ya que no podría efectuarse un reparto de ganancias estimadas o provisionales y tampoco podría darse el tratamiento de anticipos a cuenta de ganancias que no se sabe si se mantendrán al cierre del ejercicio.

3. Bono sobre producción realizada. Sólo podrán tomarse en cuenta las ganancias realizadas con motivo de las ventas efectuadas por la empresa. Cabe observar que un gran número de empresas mexicanas no cuentan con sistemas de costos que se les permita conocer el costo de producción y ventas, menos aun identificar las ganancias atribuibles a la elevación de la productividad y la calidad. Por tales motivos, debe procurarse la implantación formal de sistemas de costos.
4. Mano de obra como base para el otorgamiento de bonos. En atención a que la mano de obra constituye un elemento directo e identificable de la productividad, sería recomendable que para el otorgamiento de bonos no se tomara en cuenta la ganancia de las empresas, sino que se asignara en función de un porcentaje del peso relativo que tiene la mano de obra en la empresa.
5. Relación metas-incremento en salarios. Mediante la relación propuesta en el convenio, se propicia solamente el cumplimiento de las metas fijadas en forma escalonada para obtener como bono cierto porcentaje del salario base:

Si los trabajadores cumplen metas al 100% perciben un bono "x", el cual será igual cuando el grado de cumplimiento sea de 105%, ya que un porcentaje mayor de bono sólo se otorgará cuando el cumplimiento de metas sea del 110%, lo que ocasionará que los trabajadores sólo cumplan con las metas mínimas.

~ Sería deseable eliminar los rangos mediante la creación de una relación metas-incremento en salarios en forma de curva parabólica y no en forma escalonada.

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

Esta constituye una cláusula muy ambigua y un compromiso incierto. Debería establecerse sólo el compromiso que tienen las empresas de cumplir con el programa de productividad y calidad.

#### Vigencia del Convenio

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

En términos generales, con los elementos que nos proporciona el convenio tipo de productividad y calidad sugerido por la Secretaría del Trabajo y Previsión

Social, se puede implementar en cada centro de trabajo dicho instrumento, adecuándolo a las necesidades propias del mismo.

El convenio de productividad y calidad es, por tanto,

la formalización por escrito del consenso entre los trabajadores y el patrón de un centro de trabajo, empresa o grupo de empresas, realizado con flexibilidad a las circunstancias concretas de la fuente de empleo. Y en virtud del cual ambas partes se comprometen a impulsar la elevación de la productividad mediante el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades, obteniéndose a cambio de la consecución de las metas fijadas un incentivo económico en favor del trabajador; mayor competitividad, rentabilidad y ganancias para la empresa y productos de mayor calidad para los consumidores.<sup>28</sup>

#### D. La medición de la productividad

##### 1. Introducción

La productividad constituye el principal indicador del crecimiento económico. Su incremento refleja el uso eficiente de los recursos productivos de una nación y se traduce en un crecimiento del Producto Interno Bruto.

El desempeño de la productividad expresa la eficiencia lograda por el conjunto de las industrias y sectores económicos, por las unidades productivas del país y, en general, por los individuos.

El aumento de la productividad en una empresa posibilita una disminución de costos y, en consecuencia, de precios. Este hecho es un primer elemento de competitividad y permanencia en los mercados domésticos e internacionales, ya que permite a las empresas líderes crecer más rápido que el promedio. Entre más eleve su productividad la empresa con relación al promedio industrial, la tasa de beneficio será mayor. En cambio, un bajo desempeño productivo puede conducir a la pérdida de mercados y eventualmente al cierre.<sup>29</sup>

En tales circunstancias, ha sido y es preocupación constante de todos los sectores sociales y productivos del país, el conocer los niveles que registra la productividad, ya que ésta es una variable estratégica y determinante para el mejor funcionamiento del sistema económico.

<sup>28</sup> AMEZCUA ORNELAS, Norahenid, *op. cit.*, p. 7.

<sup>29</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, "La productividad a nivel de la empresa (un enfoque metodológico)", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, nueva época, núm. 3, Subsecretaría "B", tercer cuatrimestre, 1993, p. 17.

En la medida en que se tenga conocimiento del estado que guarda la productividad, se tendrán mayores elementos para la toma de decisiones y para el diseño e implementación de las estrategias y políticas adecuadas que permiten la obtención de un desarrollo equilibrado y acelerado.

Es así como hoy más que nunca se aprecia la imprescindible necesidad de lograr una medida de la productividad lo más realista posible que permita la elaboración e implantación de medidas concretas, no sólo en torno a la misma, sino también sobre el contexto global de la economía.

## 2. La importancia de medir la productividad

La importancia de medir la productividad nos permite, entre otras cosas:

- a) Saber dónde realizar mayores esfuerzos de mejoramiento de productividad,
- b) Conocer los niveles que registra la productividad en diferentes períodos,
- c) Comparar la productividad parcial entre diferentes empresas,
- d) Cuantificar con exactitud las aportaciones de los diversos factores del proceso productivo.
- e) Tomar decisiones acertadas que garanticen el futuro de la empresa o economía,
- f) Hacer una selección entre métodos alternos y justificar el costo de proyectos, juzgar respecto a sistemas y existencias,
- g) Revelar el efecto de las mejoras en la organización, los procesos e instalaciones; guiar las políticas y estimular el interés de todo el personal en elevar la eficiencia productiva.

En suma, la importancia de medir la productividad es la de obtener información respecto a la evolución de la productividad y la de pronosticar el futuro de la misma.<sup>30</sup>

La medición de la productividad adquiere relevancia cuando sirve como base para la implementación de compensaciones individuales y colectivas.

A nivel macroeconómico, la medición de la productividad permite identificar los factores que influyen en la distribución de los ingresos y las inversiones en diferentes sectores económicos.

---

<sup>30</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Medición y diagnóstico de la productividad (taller)*, Subsecretaría "B", serie cursos y talleres, núm. 3, México, Dirección General de Capacitación y Productividad [s. a.], p.16.

También posibilita la detección de la fuente de problemas y la evaluación de los programas nacionales de desarrollo. En el ámbito de la empresa la medición de la productividad es importante porque contribuye a establecer una estrategia que mejora la eficacia y la eficiencia empresarial.<sup>31</sup>

Las ventajas de la medición se resumen en tres categorías:

1. Asistencia en la conducción eficiente de las operaciones,
2. Mejoría del ambiente interno de la empresa, y
3. Asistencia de acuerdo con el desarrollo externo.

En la primera se encuentran los cambios en la utilización de insumos y el incremento en el producto por detección cuantitativa de ineficiencias en los procesos productivos.

La segunda se refiere a la experiencia de un uso más racional de los recursos por parte de los trabajadores, en un ambiente de concordia entre éstos y los directivos. El buen manejo de las relaciones laborales en la empresa hará que el proceso productivo se lleve en un ambiente sano, y ello contribuirá a que los planes de productividad funcionen.

La tercera ventaja de medir la productividad se refiere a los beneficios de las estrategias de competitividad y rentabilidad que la empresa implemente en función de las tendencias industriales.

Las empresas que consoliden condiciones apropiadas para impulsar la productividad tendrán las ventajas de la eficiencia y reducirán sus costos de forma innovadora. El mejoramiento de la productividad fortalece la competitividad en los mercados nacional e internacional. Por último, el método de medición que la empresa utilice estará en función de sus necesidades y sus posibilidades técnicas y financieras.<sup>32</sup>

### 3. Niveles de medición de la productividad

La medición de la productividad es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la eficiente utilización de los recursos productivos, por lo cual es importante conocer los factores que determinen la productividad, ya que esto permite que al incidir en ellos se eleve ésta.

Los factores más importantes de la producción son:

<sup>31</sup> PROKOPENKO, Joseph, *La gestión de la productividad*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 1987, p. 25.

<sup>32</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *La productividad a nivel de empresa...*, op. cit., p. 19.

- a) El humano. Considerando como el principal determinante de la productividad, ya que es el que dirige a todos los demás factores y participa directamente en la producción manejando la máquina y el equipo.
- b) La maquinaria y el equipo. Considerando su estado, calidad y correcta utilización.
- c) La organización del trabajo. Ya que es complemento de la maquinaria, equipo y trabajadores e intervienen en el rediseño y la estructuración de puestos y la autonomía relativa de los grupos laborales.
- d) Las materias primas utilizadas en el proceso productivo son también elementos importantes, ya que de la buena calidad de estas, depende en cierta medida acortar el tiempo de producción.

De esta forma, si se pretenden alcanzar altos niveles de productividad, es importante realizar una buena planeación y control de estos factores, para lo cual, dentro del sistema de medición de la productividad se encuentran los llamados índices de productividad, que son coeficientes o indicadores contruidos con base en datos estadísticos, ya sea a nivel macro o microeconómico y que relacionan la producción con uno o varios factores de los que intervienen para generarla.<sup>33</sup>

#### 4. Métodos para la medición de la productividad

La productividad la entendemos como la relación entre el producto y los insumos de trabajo y otros recursos. La medición de la productividad consiste en contabilizar el operante crecimiento de la economía superior a los incrementos de trabajo y capital; o el mismo nivel de producción con menor cantidad de insumos.

La Organización Internacional del Trabajo identifica tres objetivos que las empresas plantean en la medición de la productividad.<sup>34</sup>

- La comparación de una empresa con sus competidores:
- La determinación del rendimiento relativo de los departamentos y los trabajadores, y
- La comparación de los beneficios relativos de los diversos tipos de insumo con respecto a la negociación colectiva y a la distribución de la ganancia.

Sobre la base de estos objetivos, la Organización Internacional del Trabajo clasifica algunos de los métodos de medición y análisis de productividad a nivel de empresa.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Medición y diagnóstico de la ...*, op. cit., p. 17.

<sup>34</sup> PROKOPENKO, Joseph, op. cit., p. 34.

<sup>35</sup> Idem.

Antes de exponer los diferentes métodos de medición de la productividad conviene señalar que para obtener una aceptable medición es necesario contar con el mayor número de datos, los cuales, con la ayuda de los índices, nos darán los resultados que servirán para utilizar y diagnosticar la utilización de los factores utilizados en el proceso productivo, así como de la eficiencia de los mismos.

Para realizar las distintas mediciones es indispensable precisar las fuentes de información, porque de ello depende el éxito de la medición.

Los datos necesarios para medir el nivel de la productividad en la empresa generalmente se encuentran disponibles en los departamentos de contabilidad y personal. La información debe ser tratada de acuerdo con la forma requerida. A continuación se presentan los diferentes cálculos:

- Medición del índice de precios

Las fuentes de índices de precios más utilizados son:

- Costos o precios índices desarrollados en la empresa,
- Índices de los precios del productor,
- Índices de precios al consumidor,
- Producto nacional bruto a precios deflactados,
- Precios deflactados para estructuras privadas por tipo.

- Medición del insumo trabajo

La unidad de insumo de trabajo más común es el tiempo de trabajo (horas trabajadas). Otras formas utilizadas son el número de trabajadores y el trabajo en precios constantes.

Varios aspectos deben considerarse en la medición del insumo trabajo:

- La heterogeneidad de la fuerza de trabajo,
- La diferencia entre las horas pagadas, registradas en la contabilidad de la empresa y las horas realmente trabajadas,
  - Los trabajadores de tiempo completo y los de tiempo parcial deben contabilizarse en distintas bases,
  - La medición de los precios constantes.

- La medición del insumo capital

La mayor dificultad para calcular la productividad se presenta con la medición del insumo de capital. Los problemas se derivan de:

- Su conceptualización,
- Su inadecuado registro en los libros de activos fijos y la depreciación acumulada,
- Las cumplidas operaciones para transformar el capital de una medida de stock a una medida de flujo.<sup>36</sup>

En seguida presentaremos cuatro métodos para medir la productividad en las empresas. Estos métodos han sido propuestos por la OIT por su sencillez operativa y por sus objetivos muy específicos.<sup>37</sup>

#### a. Método estructural de Kurosawa

El objetivo del método del profesor Kuzukiyo Kurosawa<sup>38</sup> es un balance del desempeño de la empresa para planear la estrategia productiva. Incluye un sistema de información que da seguimiento a cada una de las actividades operativas de la empresa.

Sugiere que para que la medición de la productividad tenga resultados favorables se implemente una coordinación entre el personal que apoyará o realizará las actividades de medición.

Su propuesta de medición sobre la productividad considera que la productividad de un trabajador es definida como una relación entre producto e insumo del esfuerzo del trabajador.

$$\text{Productividad de un trabajador} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo del esfuerzo del trabajador}}$$

La eficiencia global del trabajo es igual a la eficiencia del trabajador por la tasa de horas de trabajo efectuadas por la tasa de horas de trabajo del insumo igual a la eficiencia del proceso por la tasa y horas de trabajo del insumo.

#### b. Método de Lawlor

<sup>36</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *La productividad a nivel de empresa...*, op. cit., pp. 25-26.

<sup>37</sup> PROKOPENKO, Joseph, op. cit., pp. 34-55.

<sup>38</sup> La propuesta metodológica del profesor Kurosawa se encuentra en Kazukiyo, K., "Structural Approach to the Concept and Measurement of Productivity (2)", sushi, K, *Revista Económica de la Universidad de Nihon*, vol. 50, núm. 2, 1980, pp. 96-135.



En el método propuesto por Alan Lawlor<sup>39</sup>, la medición de la productividad pretende evaluar globalmente el desempeño de las empresas incluyendo cinco aspectos:

- a) Objetivos,
- b) Eficiencia,
- c) Eficacia,
- d) Comparabilidad, y
- e) Tendencias progresivas

En lo que se refiere a los objetivos, se pretende evaluar en qué medida se lograrán los métodos de generación de valor agregado (salario + sueldos + servicios + inversión de capital + beneficios + pago de impuestos). Esto se plantea en términos de ingresos totales (it), porque estos posibilitan el pago de remuneraciones a los factores de la producción de la siguiente manera:

$$it = \text{ventas} - \text{materiales}$$

La medición de la eficiencia identifica el grado de eficiencia de la capacidad instalada para generar el producto y contribuye a detectar qué parte del proceso es ineficiente. Se establece una relación entre producto generado e insumos. La medición se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Insumo} + \text{beneficios}}{\text{Insumo}}$$

Con la eficacia se evalúa comparativamente qué combinación de insumos resultaría más eficiente, evaluación que se refiere a una situación potencial en la que los recursos son utilizados óptimamente.

La medición se expresaría así:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{eficiencia (lo que se podría lograr)}}{\text{Recursos consumidos}}$$

La comparabilidad busca un punto de referencia para valorar el desempeño de la empresa.

Los niveles de comparación son tres:

- Comparación del rendimiento actual con un rendimiento de base histórico,
- Comparación del rendimiento entre una unidad y otra,
- Comparación del rendimiento actual con una meta.

---

<sup>39</sup> Su propuesta metodológica puede verse en A. Lawlor, *Productivity Improvement Manual*, Aldershot, Reino Unido, Gower, 1985.

Finalmente, las tendencias progresivas dan seguimiento al rendimiento de una empresa en su base histórica.

### c. Método de Gold

Este método fue desarrollado por Bela Gold<sup>40</sup>. La medición de la productividad se concentra en la tasa de rendimiento de las inversiones y atribuye los beneficios a cinco elementos concretos del resultado:

- Precios de los productos,
- Costos unitarios,
- Utilización de las instalaciones,
- Productividad de las instalaciones,
- Distribución de los recursos de capital entre capital fijo y capital de explotación.

La relación de estos cinco elementos se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversiones}} = \frac{\text{Ingresos de los productos}}{\text{Producto}} - \frac{\text{Costos totales}}{\text{Producto}}$$

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Capacidad}} \times \frac{\text{Capacidad}}{\text{Inversiones fijas}} \times \frac{\text{Inversiones fijas}}{\text{Inversiones totales}}$$

### d. Método de evaluación rápida de la productividad (ERP)

En método ERP, conocido también como método de comprobación de cuentas integrado, fue creado por el Centro de Desarrollo de la Productividad de la Academia de Desarrollo de Filipinas.<sup>41</sup>

El método de evaluación rápida de la productividad constituye un diagnóstico y un seguimiento de la productividad en cada área de la empresa. Asimismo, evalúa la evolución de la rentabilidad de la empresa, a partir de los estados financieros en varios períodos (anual, trimestral o mensual).

<sup>40</sup> Cfr. GOLD, Bela, "A Framework for Productivity Analysis" (cap.2), S. Eilon y Cols., *Applied Productivity Analysis for Productivity for Industry*, Oxford Pergamon Press, 1976.

<sup>41</sup> Esta propuesta metodológica se encuentra en E. Avedillo-Cruz, *A Manual on Quick Productivity Appraisal* (QPA) Academia de Desarrollo de Filipinas, Manila, 1984.

Este método permite:

- Identificar los obstáculos que impiden una mejoría de la productividad,
- Construir indicadores de productividad en toda la empresa.

El método tiene tres fases:

- Evaluación del rendimiento de la compañía,
- Evaluación cualitativa, y
- Evaluación del rendimiento de la industria.

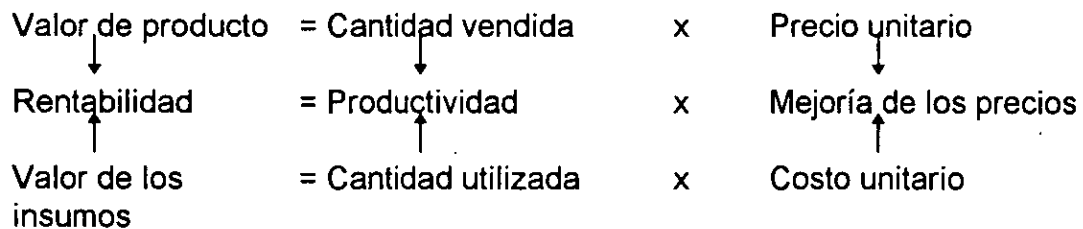
En la primera fase se construyen indicadores de productividad para evaluar el rendimiento de la empresa. En este diagnóstico se basa el diseño de programas puntuales de mejoramiento de la productividad.

Tal evaluación se efectúa comparativamente en dos direcciones:

- Entre dos períodos, siguiendo la tendencia histórica, y
- Entre el rendimiento actual y la meta.

En la primera dirección interesa conocer el ritmo de crecimiento de dicho rendimiento; en la segunda se compara el rendimiento potencial con el efectivo.

El rendimiento de la empresa se evalúa a través de las variaciones de la rentabilidad, la productividad y la mejoría de precios.



La segunda fase corresponde a la evaluación cualitativa de la rentabilidad, se analizan tendencias del rendimiento del activo y sus tasas de crecimiento.

El análisis de dichas tendencias, decrecientes o constantes, plantea el cálculo de las relaciones de rentabilidad y de sus respectivas tendencias, y posteriormente el análisis de la productividad.

La tendencia de la productividad total refleja el rendimiento global de una organización.

Finalmente, la tercera fase corresponde a la evaluación del rendimiento industrial.

Los estudios comparativos de rendimiento y productividad industrial entre empresas son relevantes porque permiten la identificación de las ventajas y desventajas relativas, y en consecuencia, pueden establecer una estrategia para mejorar la productividad.

La Organización Internacional del Trabajo opina que este método es "sencillo y práctico para las empresas pequeñas y medianas[...] y es apropiado para esas empresas en cualquier parte del mundo y merece ser ampliamente conocido." <sup>42</sup>

Como hemos visto, la medición de la productividad es una tarea compleja; sin embargo, conlleva una serie de beneficios el que las empresas implementen una metodología para la medición de su productividad. Exista un sinnúmero de métodos para la medición de la productividad. Los que aquí hemos presentado representan, como ya lo señalamos, los métodos que la Organización Internacional del Trabajo ha tomado como modelos por su sencillez operativa y por sus objetivos muy específicos.

Las empresas hoy en día están implementando varias propuestas de medición de la productividad de acuerdo con sus requerimientos. Esta práctica es una tradición, sobre todo en los países industrializados, donde se preocupan por desarrollar la productividad. En nuestro país, el interés por medir la productividad y aplicar programas para mejorarla es reciente.

Las autoridades laborales en México han implantado programas de medición y mejoramiento de la productividad al interior de las empresas. El reto actual para estas es el diseñar modelos de medición de la productividad que respondan a sus necesidades y características.

Muchas empresas mexicanas ya utilizan y aplican diversos modelos de medición de la productividad. De acuerdo con un estudio que se realizó en nuestro país en 1992<sup>43</sup>, se recabaron 30 diferentes indicadores para medir la productividad industrial, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Horas - hombre - producto
- Capacidad instalada movida
- Estándares
- Efectividad (tiempo, calidad, entregas)
- Comparación con otros años.

---

<sup>42</sup> PROKOPENKO, Joseph, *op. cit.*, p. 45.

<sup>43</sup> Estudio titulado "La productividad en la industria mexicana", el cual ya fue analizado en el capítulo II de este trabajo.

Estos criterios de medición de la productividad fueron los más señalados en el estudio en mención, el cual se realizó en 100 empresas del sector manufacturero de nuestro país, principalmente en industrias de productos metálicos, alimentos, bebidas, tabaco, textiles y vestido, maderas, papeleras, químicas y de la construcción.

La experiencia alcanzada por estas empresas es de gran utilidad para construir metodologías de medición de la productividad propias, pero también nos sirve para darnos cuenta de que muchas empresas no cuentan con los elementos para implementar en sus organizaciones un método adecuado. En primer término por el desconocimiento de las diversas propuestas metodológicas que ya se han implementado en nuestro país, y en segundo lugar por el costo que les representa llevar a cabo esta medición, pues requerirían contratar personal para llevar a cabo esta tarea o bien disponer del que cuentan y distraerlo de sus actividades normales para realizar esta actividad.

Las empresas deberán estar conscientes de que la medición de la productividad repercute en el incremento de ésta, puesto que ayuda a llevar el seguimiento y evolución de la productividad de la empresa, situación que traerá consigo un sinnúmero de ventajas. El crecimiento de la productividad debe ser el objetivo central de las empresas y de los trabajadores. Para que se dé este crecimiento se requieren varias medidas:

- Intercambio de información del trabajo para aumentar el desempeño de productividad entre empresas.
- Instalación de tableros informativos en las empresas donde los trabajadores se enteren de la evolución de la productividad de la empresa y el impacto de su participación en el incremento de la productividad.
- Las compensaciones, bonos o permisos derivados de las ganancias de la productividad debe ser del conocimiento público.

En suma, hablar de medición de la productividad es referirnos al manejo de todos los factores que inciden en el proceso productivo, tarea que representa profundizar en el análisis del desempeño de cada uno de los factores que repercuten en el incremento de la productividad. Las empresas, si quieren incrementar sus niveles de productividad, deberán adoptar una metodología para llevar a cabo la tarea de medir su rendimiento, pues de lo contrario no contarán con los elementos que les permitan asegurar que su rendimiento está alcanzado las metas fijadas. Representa un reto para las empresas implementar medidas tendientes a medir la productividad; sin embargo, si quieren ser más productivas e insertarse en el mercado globalizado deberán definir una metodología propia para medir sus estándares de productividad.

## E. Los bonos de productividad y calidad y su determinación

### 1. Marco Legal

A partir del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo,<sup>44</sup> firmado el 3 de octubre de 1993 entre los sectores obrero, campesino y empresarial y el gobierno federal, se vincula el incremento de los salarios de los trabajadores con el incremento de la productividad.

El referido Pacto establece dos vías a través de las cuales se dé el incremento de los salarios, ambas, vinculadas a la productividad.

En primer término, el punto de acuerdo número 14 señala que:

Los sectores obrero y empresarial y el Gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar a dichos salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra, adicionalmente a un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente pacto. Dicho incremento tendrá vigencia a partir del primero de enero de 1994.<sup>45</sup>

Lo anterior quiere decir que el incremento a los salarios será con base en la inflación esperada para el próximo año [1994] más el incremento basado en la productividad promedio de la economía nacional, que dará a conocer la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

En segundo lugar, el punto de acuerdo número 15 del propio Pacto establece que:

En sus revisiones de contratos colectivos, integrales o salariales, los sectores obrero y empresarial promoverán en las negociaciones contractuales salariales y los incrementos a los sueldos se resuelvan conforme a la inflación esperada resultante de la presente concertación [...].

De lo anterior se entiende que en las revisiones salariales se incluirá el porcentaje de incremento conforme a la inflación esperada, más lo que dé a conocer la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos respecto a la productividad promedio nacional.

---

<sup>44</sup> *La Jornada*, México, 4 de octubre de 1993, p. 32.

<sup>45</sup> *idem*.

La segunda parte de este punto de acuerdo señala que:

[...] Lo anterior será independientemente de que, a nivel de cada centro de trabajo, y dentro de la más amplia libertad de las partes, se convenga otorgar adicionalmente y en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, reglamentada en los artículos 153-A y relativos de la Ley Federal del Trabajo, bonos o incentivos de productividad y calidad, vinculado a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresas.

En esta parte se encuentra el fundamento de los bonos o incentivos de productividad y calidad, fundamento que se apoya en el artículo 153-A y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo.

El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo señala que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. De acuerdo con lo anterior, se vinculan los bonos o incentivos de productividad y calidad con el precepto legal, que establece el derecho de los trabajadores a capacitarse. Esta vinculación no es del todo apropiada; sin embargo, a falta de una regulación expresa en la Ley, se optó por fundamentar en este precepto lo relativo a la productividad, puesto que ésta es señalada en este artículo, aunque como un fin que debe perseguir la capacitación y el adiestramiento.

Fue así como quedó establecido en el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo la regulación del otorgamiento de los bonos de productividad y calidad.

## 2. La determinación de los bonos de productividad y calidad

Como ya apuntamos, las políticas de productividad y calidad han señalado en los Pactos Económicos que en cada centro de trabajo se deberán establecer un convenio o acuerdo de productividad y calidad.

Este convenio de productividad deberá contener:

- Reconocimiento recíproco de las personalidades de las partes, origen y motivo del convenio, fecha, lugar y temporalidad del mismo.

- Declaración de la voluntad de las partes para incrementar la productividad, la calidad y los salarios con base a incentivos económicos.

- Establecimiento e integración de una comisión mixta de calidad y productividad que tendrá, entre otras, las siguientes funciones y responsabilidades:

1. Diagnosticar la problemática y, a partir de ella, generar un programa de acción y de seguimiento de acuerdos.
2. Definir la cifra piso o plataforma a partir de la cual se va medir el incremento de la productividad.
3. Definir en qué consiste el bono de productividad y calidad y sus tipos (global, toda la empresa, por área, por proceso, grupal, individual, etcétera).
4. Determinar la periodicidad del pago (semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual).
5. Definir la metodología de trabajo de la comisión y el alcance de sus decisiones.
6. Clasificar los estándares de producción ideal en términos de volumen, calidad, tiempo y costo.
7. Determinar las bases para repartir la productividad incrementada.
8. Definir las medidas de medición de cada proceso (unidades, litros, kilogramos, etcétera).<sup>46</sup>

Con base en estas funciones y responsabilidades, las comisiones mixtas de calidad y productividad tienen la tarea de fijar el bono o incentivo de productividad y calidad.

Pero ¿qué es el bono de productividad? "Es un incentivo económico concertado entre trabajadores y patrón en el convenio de productividad, derivado del rendimiento colectivo de estos trabajadores y pagado únicamente al alcanzarse las metas de producción y calidad fijadas al efecto en dicho convenio":<sup>47</sup>

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, por conducto de su Dirección General de Capacitación y Productividad, es la autoridad encargada de impulsar, asesorar y supervisar la implementación de los convenios y bonos de productividad.

Como ya lo establecimos, los convenios y bonos de productividad no encuentran en nuestra legislación laboral un fundamento legal expreso. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha pretendido encontrar el apoyo legal para los convenios y bonos de productividad en el artículo 123, fracción XIII,

---

<sup>46</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio J., "Incrementos salariales por productividad" (segunda parte). *Laboral*, México, año II, núm. 14, noviembre de 1993, pp. 76-77.

<sup>47</sup> AMEZCUA ORNELAS, Norahenid, *op. cit.*, p.7



apartado "A", de la Constitución federal, y en el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo.

Evidentemente, estas disposiciones son relativas a la capacitación y adiestramiento. La referencia a la productividad es sólo de manera marginal, en función, subordinada a la capacitación. La productividad no se reduce ni es sólo efecto de la capacitación.<sup>48</sup>

De lo anterior se desprende que para efectos de un marco legal adecuado tanto de los convenios como de los bonos de productividad y calidad, es indispensable una reforma a la Ley Federal del Trabajo y a la Constitución federal, a efecto de subsanar esta carencia.

En cuanto a la mecánica para la fijación y manejo de los bonos de productividad, en lo que respecta a la medición de la productividad, la comisión mixta realizará el cálculo o medición de la productividad a efecto e precisar las metas de productividad, y así contar con lo mayores elementos para determinar el incremento de la productividad y determinar igualmente el bono de productividad.

La comisión mixta deberá determinar los indicadores y medidas para efectuar la medición de la productividad; los indicadores son los aspectos que reflejan de manera directa el impacto de la participación de los trabajadores en la rentabilidad de las empresas. Ejemplo: instalación de líneas telefónicas, instalación de teléfonos públicos, líneas con fallas atendidas, cajas de refrescos producidos, etcétera.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aconseja que los indicadores tengan las siguientes características:

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

En cuanto a las medidas para efectuar la medición de la productividad, son las unidades de medida en que los indicadores habrán de expresarse. Lo mejor es que se trate unidades físicas: toneladas, piezas, kilómetros, metros, vuelos, número de personas atendidas, unidades monetarias, etcétera.<sup>49</sup>

Finalmente, se deberán establecer las metas que se deben alcanzar, a efecto de precisar el monto de los bonos de productividad. Estas metas deberán estar definidas por un período relativo (semana, quincena, mes, trimestre,

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 11.

etcétera). Esta meta se fija por cada producto, expresada en unidades de producción (piezas, docenas, kilos, toneladas, litros, etcétera). Igualmente, se deberá especificar el incremento esperado por período, mismo que determinará la repartición del bono y que sirva de base para la programación de la producción.

Para la fijación del bono de productividad dependerá de las características específicas de la empresa y, en última instancia, de la negociación que al respecto haga con sus trabajadores. Esta fijación deberá ser especificada en el convenio de productividad firmado por la empresa y sus trabajadores.

La relación metas-incremento en salarios opera de la siguiente manera:

Grado de cumplimiento de las metas de productividad y calidad	Bono de productividad y calidad Como porcentaje del salario base
100%	"x"% del salario base
110%	"y"% del salario base
120%	"z"% del salario base

En el siguiente punto analizaremos algunos convenios de productividad y calidad a efecto de precisar cómo opera la determinación del bono de productividad.

## VIII. ANÁLISIS DE CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD Y SUS REPERCUSIONES SALARIALES

Para una mejor comprensión acerca del establecimiento y funcionamiento del incremento por productividad a través de los convenios de productividad y del otorgamiento de los bonos o incentivos respectivos, en seguida presentaremos dos ejemplos de convenios de productividad actualmente vigentes, los cuales nos sirven de muestra a fin de detallar su funcionamiento.<sup>50</sup>

### EJEMPLO I

#### CONVENIO DE PRODUCTIVIDAD<sup>51</sup>

EMPRESA: EMBOTELLADORA ORANGE CRUSH

##### A. Información general

1. Rama de actividades	Refrescos y aguas gaseosas
2. Trabajadores	93
3. Fecha del convenio	Marzo 30 de 1992
4. Empresa afiliada a	CANACINTRA
5. Sindicato	Trabajadores de la industria alimenticia, refresquera, turística, hotelera, gastronómica, similares y conexos.

##### B. Origen del convenio

1. A solicitud del sindicato se acordó determinar los términos para establecer un plan de incentivos de productividad.
2. Revisión del contrato colectivo de trabajo.
3. Compromiso de la empresa de otorgar incentivos a la productividad; de los trabajadores, para incrementar la productividad, eliminar los obstáculos de ausentismos, de impuntualidad y de disciplina; de manera

<sup>50</sup> AMEZCUA ORNELAS, Norahenid, *op. cit.*, pp. 11-16.

<sup>51</sup> Este convenio de productividad fue ratificado por las partes para el periodo comprendido del 16 de marzo de 1994 al mismo mes y año de 1995. La única modificación fue en el sentido de que todos los pagos por productividad que estipulan el convenio tuvieron un incremento de 3%.

conjunta, disminuir los accidentes de trabajo y la rigidez en las relaciones laborales.

C. Áreas de aplicación

Todos los trabajadores sindicalizados, de planta o eventuales.

D. Estructura del convenio

1. Cláusulas de antecedentes y principios básicos.  
Se precisan las cláusulas y los términos en que se modifica el contrato colectivo y los propósitos que fundamentan el plan de incentivos de productividad.
2. Reglas para otorgar los incentivos de productividad (anexo).
3. Tipos de incentivos de productividad e indicadores para su cálculo (anexo).

E. Reglas para otorgar los incentivos de productividad

1. Evaluación de desempeño por periodos completos.
2. Medición con base en volúmenes de producción y ventas.
3. Tablas de producción periódicas
4. Determinación de metas y actualización periódica.
5. Premios en función de la producción.
6. Pago del premio al alcanzar las metas.
7. Incentivos a partir del 1% de crecimiento.

F. Tipos de incentivos de productividad e indicadores para su cálculo.

Incentivo al incremento general de ventas

a) 1 a 9%	\$ 167 por caja extra de la base
b) 10 a 19%	\$ 200 por caja extra de la base
c) 20% o más	\$ 250 por caja extra de la base

Cajas vendidas por mes	Incremento	Premio a repartir por trabajador
687,000 cajas	0%	No hay premio
694,000 cajas	1%	\$ 1'169,000
721,000 cajas	5%	\$ 5'678,000
756,000 cajas	10%	\$ 13'800,000
790,000 cajas	15%	\$ 20'600,000
824,000 cajas	20%	\$ 34'250,000

### Incentivo al incremento general de producción

a) 1 a 9%	\$ 50 por caja extra producida de la base
b) 10 a 19%	\$ 60 por caja extra producida de la base
c) 20% o más	\$ 80 por caja extra producida de la base

Cajas vendidas por mes	Incremento	Premio a repartir por trabajador
654,250 cajas	0%	No hay premio
660,792 cajas	1%	\$ 326,100
686,962 cajas	5%	\$ 1'635,600
719,675 cajas	10%	\$ 3'925,500
752,387 cajas	15%	\$ 5'888,220
785,100 cajas	20%	\$ 10'468,000

### Incentivo a la reducción de rotura general

a) 1.23% o menos	\$4,200 por caja que no se rompa
b) Distribución equitativa entre los trabajadores	

Producto que se rompe al mes	Decremento	Premio a repartir por trabajador
8,519 cajas	1.24%	No hay premio
8,224 cajas	1.20%	\$ 1'155,000
7,557 cajas	1.10%	\$ 4'040,000
6,870 cajas	1.00%	\$ 6'026,000
6,183 cajas	0.90%	\$ 9'811,000

## EJEMPLO 2

### CONVENIO DE PRODUCTIVIDAD

EMPRESA: DANONE DE MÉXICO, Unidad Huehuetoca

#### A. Información general

1. Rama de actividad	Productora de alimentos
2. Trabajadores	300

3. Fecha del convenio
4. Empresa afiliada a
5. Sindicato

Junio 30 de 1993  
Trabajadores y empleados de la industria alimenticia de los derivados de la leche y frutas, similares y conexos de la República mexicana.

#### B. Origen del convenio

La empresa, de acuerdo con el sindicato, implementó un programa de productividad, ante las perspectivas de una competencia mayor en los próximos años.

#### C. Áreas de aplicación

Todos los trabajadores sindicalizados, de planta o eventuales.

#### D. Acciones a seguir

1. Enriquecimiento de puestos en responsabilidad, tecnicidad, iniciativa y autonomía.
2. Desarrollo de multihabilidades.
3. Plan de incentivos económicos.
4. Evaluación del desempeño del personal operativo.

#### E. Crecimiento, enriquecimiento y evaluación del desempeño

1. Reconocer el avance técnico y cualitativo del personal de producción en la planta.
2. Evaluación con base en los siguientes criterios:
  - Responsabilidad.
  - Tecnicidad
  - Relaciones humanas.
  - Higiene y seguridad.
  - Disciplina y tecnicidad.
  - Iniciativa y autonomía.
3. Incentivo económico adicional al salario, derivado de la acumulación de puestos.
4. En la evaluación del desempeño se considera su participación y necesidades de capacitación y desarrollo.

#### F. Multihabilidades

1. Mecanismos que permitan reconocer las competencias reales de los trabajadores en sus distintos puestos.
2. Consiste en el pago de compensaciones por reemplazo.
3. Cuando el reemplazo rebase periodos mayores de seis meses, se otorga la categoría del puesto de reemplazo en forma permanente.

G. Elementos de evaluación.

1. Niveles mínimos de indicadores que se deben cubrir.
2. Los indicadores y niveles se dan a todo el personal.
3. Premio trimestral por persona de acuerdo con el puntaje logrado.

H. Plan de incentivos

Objetivo

Motivar al personal para el logro de las metas de producción y calidad.

Reglas generales

1. Bono trimestral
2. Monto acorde al porcentaje del grado de cumplimiento de las metas.
3. El impuesto derivado del incentivo lo bonifica la empresa.
4. Las metas de producción las determina la gerencia.

Mecánica de pago

1. Todo el personal puede obtener el incentivo.
2. Pagadero en la segunda semana del siguiente mes al trimestre.
3. Monto máximo trimestral de \$210.00 y anual de \$840.00

I. Tabla de cálculo

Conceptos	Escala de medición ( % )		Número de puntos		Unidades	Valor de unidad en puntos
	Mínimo	Objetivo	Min	Max		
Microbiología	97	100	0	20	4	5.00
Fisicoquímica	87	100	0	60	14	4.29
Embalajes	85	100	0	100	16	6.25
Servicio a ventas	95	100	0	200	6	33.30
Rendimientos	60	70	0	120	11	10.90
Pérdidas	2.50	2	0	100	6	25.00
Total de puntos				600		

Concepto	Accidentes por trimestre	Bono adicional %
Accidentes	0.00	15
	1.00	10
	2.00	5
	Más de 2	0.

Ejemplo de tabla de cálculo

Concepto	Resultados en %	Puntos alcanzados
Microbiología	98	10.00
Fisicoquímica	90	17.26
Embalajes	89	31.25
Servicio a ventas	96	66.60
Rendimientos	65	65.40
Pérdidas	2	50.00
	Total	240.41

Regla de tres			
(base del bono)	ptos.	\$	
	600	210	= (240.41x210.00)/600.00
	240	x	= (50486.1)/600.00=\$84.14

Incentivo total	\$96.76
Por puntos	\$84.14
Por seguridad	\$12.62

De acuerdo a como fueron suscritos estos dos convenios de productividad se pueden destacar las siguientes observaciones:

- En ambos convenios se tiene una idea muy clara de lo que pretenden las partes firmantes (empresa y trabajadores) en cuanto a lograr mayores índices de productividad.

- Se especifican claramente las reglas para otorgar los incentivos por productividad

- Se fijan los indicadores de productividad, los cuales sirven de base para el establecimiento y reparto de los bonos de productividad.



- Se precisan las tablas de cálculo de medición de la productividad a fin de determinar el incremento de la misma y con base en ello otorgar los bonos de productividad.

En general, estos dos ejemplos de convenios de productividad nos sirven como muestra para ver cómo están operando en las empresas tales convenios; la función principal de establecer estos convenios en las empresas es lograr un acuerdo ente empresa y trabajadores a efecto de lograr una mayor productividad en sus organizaciones, lo que traerá consigo beneficios para ambas partes.

El beneficio para los trabajadores por aumentar la productividad será el que con ello puedan lograr incrementos en sus salarios. Ésta es la respuesta que se le da al trabajador por su participación en el incremento de la productividad, es decir, el incentivo, para que vea en él una posibilidad de poder incrementar su salario.

Los convenios de productividad que se implementen en cada uno de los centros de trabajo deberán estar diseñados de acuerdo con los requerimientos y características específicas de cada empresa. El objetivo de esto es que las empresas no vean en este tipo de convenios una carga que no podrán cumplir, sino por el contrario, vean una alternativa y una oportunidad de producir más y mejor, situación que redundará en una mayor competitividad y en una posición más fuerte en el mercado tanto interno como externo.

El incremento de los salarios a través de la productividad implica que se le otorgue a los trabajadores un incentivo o bono por productividad. Este bono sólo se le otorgará al cumplirse o superarse las metas de productividad y calidad que se hayan fijado en el convenio respectivo. El monto del incentivo económico producto de los bonos dependerá de la proporción en que se incremente la productividad y la calidad.

Los empleadores podrán acordar con los trabajadores un monto total a repartir por concepto de bonos de productividad; es decir, se podrá establecer en el convenio un tope a los pagos por productividad y calidad.

En cuanto al monto del bono, en el convenio se debe establecer una escala de menos a más, producto de la relación entre metas alcanzadas en materia de productividad e incremento subsecuente al salario. Los bonos por productividad que se otorguen a los trabajadores sólo vienen a incrementar el salario cuota diaria, lo que implica que el monto del salario no debe ser afectado por virtud del convenio de productividad.

Como ya expresamos líneas atrás, el otorgamiento de los bonos de productividad puede realizarse en forma grupal o bien en forma individual.

Al ser una gratificación que se le da al trabajador por motivo del incremento de la productividad, los bonos son plenamente integrables al salario de los trabajadores, tanto para efecto de cálculo de indemnizaciones, como para la determinación de cuotas y aportaciones al Seguro Social, INFONAVIT y SAR.

En apoyo de lo anterior, se transcriben los criterios que el IMSS e INFONAVIT han formulado a este respecto:<sup>52</sup>

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
JEFATURA DE AUDITORIA A PATRONES  
CONCEPTO: PREMIOS DE PRODUCCION

#### SI FORMA PARTE DEL SALARIO BASE DE COTIZACIÓN

El artículo 32 de la Ley del Seguro Social establece que el salario, para efectos de cotizar cuotas obrero-patronales al IMSS, se integra, entre otras percepciones, con primas y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por sus servicios; asimismo, en el precepto legal mencionado se señalan las partidas consideradas excepciones de integración al salario base de cotización, observándose que el concepto en estudio no encuadra dentro de esas excepciones.

Por lo expuesto, se concluye que los premios de producción sí forman parte del salario base de cotización, con fundamento en el ordenamiento legal citado anteriormente y en el artículo 5º. del Código Fiscal de la Federación, que a la letra dice: "Las disposiciones fiscales que establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, [...] son de aplicación estricta. Se considera que establece cargas a los particulares las normas que se refieren al sujeto, objeto, base, tasa o tarifa [esto, actualmente es ratificado por la propia Ley del IMSS en su artículo 9 bis]."

- Oficio No. 395/4000, de 4 de diciembre de 1984, emitido por la Jefatura de Auditoría a Patrones.

- Oficio No. 395/2256, del 16 de diciembre de 1986, emitido por la Jefatura de Auditoría a Patrones.

- Oficio No. 2080 de 26 de noviembre de 1986, emitido por la Jefatura de Auditoría a Patrones.

#### Acuerdo del Consejo Técnico

Confirmado lo establecido por el anterior criterio, el Consejo Técnico del IMSS, en el Acuerdo 77/94 del 9 de marzo de 1994, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 11 de abril del mismo año, en su punto II señala:

<sup>52</sup> AMEZCUA ORNELAS, Norahenid, *op. cit.*, pp. 16-18.

Bonos o premios de productividad. Este concepto, al no encontrarse excluido como integrante del salario dentro de las ocho fracciones del artículo 32 de la Ley del Seguro Social, con fundamento en los numerales 9o. bis y 32 párrafo primero del mismo ordenamiento jurídico, constituye una percepción que se entrega al trabajador por sus servicios, razón por la cual integra el salario base de cotización [...]

*"Criterios jurídicos"*. Subdirección Jurídica del INFONAVIT, edición, mayo de 1989:

**SALARIO INTEGRADO PARA EFECTOS DE APORTACION HABITACIONAL. LOS INCENTIVOS Y PREMIOS DE PRODUCTIVIDAD FORMAN PARTE DEL:** Cuando se convienen por el patrón y los trabajadores a su servicio, expresa o tácitamente, el pago de premios o incentivos de productividad, el monto de los mismos forman parte del salario integrado para efectos de la determinación cuantitativa de las aportaciones habitacionales.

En los términos del artículo 143 de la Ley del Trabajo, el salario que sirve de base para aplicar el 5% por concepto de aportación habitacional a que se refiere el artículo 136 del mismo ordenamiento, se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad, o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios y, en general, todas las ventajas económicas que obtiene el trabajador del patrón derivadas de la relación de trabajo. Ahora bien, el mismo precepto citado menciona explícita y exhaustivamente los conceptos que se excluyen de la base de aportación, y entre ellos el inciso e), que se refiere a los premios por asistencia, que deben entenderse aplicables en favor de los trabajadores que cumplen con una determinada proporción de asistencias en relación con los días laborables, por lo que no extendiéndose el efecto excluyente de esta prestación a los premios o incentivos de productividad, estos últimos no pueden considerarse excluidos del salario integrado para efectos de aportación habitacional, y debe aplicarse sobre el monto de los mismos el 5% a que se refiere el artículo 136 de la Ley Laboral, resultando aplicable al principio de que "donde el legislador no distingue, quien aplica la ley no debe distinguir": En todo caso, si el pago y cuantía de los incentivos o premios de productividad no es previsible de antemano, las cantidades respectivas deberán acumularse al salario por cuota diaria y a las prestaciones generadas en el periodo mensual o bimestral de pago que corresponda.

Finalmente, presentamos dos resoluciones de las autoridades de amparo dictadas en este sentido:

**SALARIO. CASO EN QUE EL INCENTIVO POR EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD LO INTEGRA.** Del análisis del artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, se desprende que es irrelevante el nombre que se le dé a una prestación para

determinar si forma parte del salario. Lo que realmente importa es que entregue al actor por su trabajo. Además, que dicha prestación sea periódica, porque una de carácter ocasional no puede crear obligación al patrón, al actor fue por su trabajo y que ésta tiene el carácter de periódica, es de concluirse que sí integra parte de su salario y, por ello, la junta responsable obró incorrectamente al no considerarlo así.

#### PRIMER TRIBUNAL COLEGIADO DEL QUINTO CIRCUITO

Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito  
Fuente: *Semanario Judicial de la Federación*  
Epoca: 8A  
Tomo: VIII. Diciembre  
Tesis: V. 1o. 14 L  
Página: 299  
Clave: TC051014 LAB

#### PRECEDENTES:

Amparo directo 27/91. Jaime Díaz Santana. 8 de febrero de 1991. Unanimidad de votos. Ponente: Hugo Ricardo Ramos Carreón. Secretario: Humberto Bernal Escalante.

**SALARIO. LAS BONIFICACIONES FORMAN PARTE DEL SALARIO INTEGRADO.** De conformidad con el artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Por lo que si el actor acredita que además de percibir el salario ordinario también recibía ciertas cantidades como bonificaciones que le otorgaban como incentivo por los avances de la obra, esas bonificaciones forman parte de su salario.

#### TECER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL PRIMER CIRCUITO.

Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito  
Fuente: *Semanario Judicial de la Federación*  
Epoca: 8A  
Tomo: II. SEGUNDA PARTE-2  
Tesis: 63  
Página: 510  
Clave: TC013063 LAB

#### PRECEDENTES:

Amparo directo 8253/88. Sergio Cortés Vielma. 17 de agosto de 1988. Unanimidad de votos. Ponente: Adolfo O. Aragón Mendiá. Secretario: Salvador Arriaga García.

De acuerdo con lo expresado en este punto podemos concluir afirmando que con el establecimiento de los convenios de productividad y calidad y con el otorgamiento de los bonos o incentivos económicos derivados de los mismos, se abre una alternativa para que los trabajadores puedan incrementar sus salarios en la medida en que estos participen en el logro de la productividad de sus empresas. Por consecuencia, consideramos que a mayor productividad en una empresa, por ende debe haber mayor ingreso en el salario de los trabajadores. Esta afirmación se basa en los resultados que están generando los convenios y programas de productividad y calidad que se están implementando en las empresas en nuestro país. Los ejemplos que tomamos como muestra sobre el funcionamiento de los convenios de productividad vienen a corroborar la afirmación que hemos hecho y además constatan la segunda hipótesis de este trabajo, en el sentido de haber precisado que el logro e incremento de la productividad y calidad en las empresas constituyen una alternativa para que los salarios de los trabajadores se vean incrementados.

## **IX. LOS RETOS DE LA NUEVA CULTURA PRODUCTIVA EN MÉXICO**

### **A. Introducción**

El reto que enfrenta el actual gobierno en nuestro país tiene como objetivo central recuperar la capacidad de crecimiento económico después de varios años de estancamiento y acumulación de rezagos sociales.

La política económica que se ha seguido en México ha estado enfocada a lograr el crecimiento de la economía, puesto que ésta estaba limitada por las bajas tasas de inversión de los años ochenta y por el agotamiento del esquema de desarrollo que estuvo vigente hasta los años sesenta, lo que había generado, en forma cíclica, fuertes desequilibrios en el sector externo.

Los nuevos motores del crecimiento son ahora la inversión del sector público, las exportaciones no petroleras del sector público, las exportaciones no petroleras, el mercado interno más competitivo, incorporando una creciente actividad del sector social.

Es en este contexto donde se insertan las iniciativas desplegadas en las áreas de la desregulación económica; apertura comercial; la reforma fiscal; la modernización financiera; la privatización de las empresas públicas; la reforma jurídica del campo; la modernización de la educación básica y el impulso al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

La apertura económica desempeña un papel fundamental en la estrategia para fomentar, arraigar y consolidar la necesidad de lograr incrementos en la productividad y una cada vez mayor competitividad de la empresa mexicana. En esta apertura se enmarcan tanto el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos Canadá, así como la negociación de acuerdos similares con diversos países de América Latina.

Esta apertura comercial se hizo a fin de insertarse en la economía global y por el convencimiento de los trascendentales beneficios para el desarrollo de las empresas mexicanas.

Se pretende que con estos acuerdos económicos se aprovechen íntegramente las oportunidades de la globalización mundial.

Además de ser una gran oportunidad de desarrollo para las empresas mexicanas, la apertura comercial implica un gran compromiso, puesto que deberán insertarse en un mercado globalizado donde sólo tiene éxito la empresa que logre una transformación productiva y, por consecuencia, intente ser competitiva.

Entonces, el reto que enfrentan las empresas mexicanas ante la apertura comercial es transitar hacia una nueva cultura productiva, lo cual implica un gran cambio económico-social que transforme a fondo la productividad de la empresa. Para ello se deberán construir nuevos hábitos, valores, actitudes, así como mejorar las relaciones humanas entre todos los miembros que integran la empresa.

Sin duda que el momento actual que vive nuestro país es trascendental, pues representa la oportunidad de generar una transformación económica que conlleve beneficios a todos los sectores de la sociedad.

Para ello se requiere realizar una serie de políticas, estrategias y acciones que de manera integral impulsen realmente la capacidad de respuesta de las empresas a fin de transitar hacia un entorno más productivo y, por consecuencia, más competitivo, para que puedan crecer y desarrollarse a la par que el país y en beneficio de ellas mismas.

Antes de la apertura económica, las empresas no estaban acostumbradas a desarrollarse en un mercado más competitivo. Ahora tienen que prepararse a competir, a producir en una economía abierta, en un mercado que exige mejores precios y mayor calidad.

Dentro de este contexto, las empresas, a fin de ser más productivas y competitivas, deben incursionar, como ya mencionábamos, en una nueva cultura productiva, lo que implica la urgencia de un cambio obligado ante las nuevas reglas de competencia en el mercado, definidas estas por la calidad y la productividad.

Esta nueva cultura productiva implica un proceso de evolución de la empresa y la sociedad que conduce a un cambio de actitudes, responsabilidades, hábitos, códigos de conducta y rutinas de trabajo en los individuos y en las empresas.

Esta nueva lógica de comportamiento de las empresas resulta de requerimiento de competitividad como la necesidad de ganar capacidad de

respuesta frente a las exigencias de calidad, diseño y precio; la búsqueda de perfeccionamiento técnico y humano de los procesos productivos como fuentes importantes para reducir de manera permanente los costos y los precios, y la aplicación de nuevos esquemas de comunicación, jerarquía y de relaciones laborales para asumir una cultura productiva diferente.<sup>53</sup>

La importancia de que la empresa se interese y se inserte en los esfuerzos de transformación de la cultura productiva radica en el hecho de que, de no hacerlo, enfrentará diversas y severas dificultades.<sup>54</sup>

En este contexto, la necesidad de fortalecer a la empresa desde la aplicación de nuevas estrategias de productividad debe aprovecharse como una oportunidad para construir, paso a paso, una nueva cultura productiva.

Pero ¿qué implica que las empresas se inserten bajo un esquema de una nueva cultura productiva? Pues representa que organicen y administren de la manera más eficiente posible todos los instrumentos que se hallan implícitos en la misma, tales como las estrategias de productividad sustentadas en el recurso humano en las que se incluyen los sistemas de remuneración, las condiciones de trabajo, la participación y la capacitación, sin dejar de lado las políticas empresariales de gestión y las que tienen que ver con el proceso productivo. Instrumentos todos que facilitan la productividad y la competitividad de las empresas.

No obstante los beneficios que representa para las empresas la transformación productiva, entre ellos el ser más competitivas, gran parte de las empresas mexicanas aún no han transitado hacia esa modernización tan necesaria hoy en día. Esto se debe a diversos factores, entre los que destacan: la resistencia al cambio; la ausencia de motivación por ser más productivos; la carencia de una visión por ser más competitivos; la falta de información sobre lo que implica el incursionar en una nueva cultura productiva; los vicios tan arraigados en la conducción del proceso productivo en la empresa; la falta de financiamiento para modernizar la planta productiva; la carencia de apoyo gubernamental para las empresas que desean transformarse; la falta de mano de obra calificada, etcétera.

Ante estos problemas, el gobierno, a través de sus autoridades correspondientes, ha hecho un gran esfuerzo por lograr que las empresas sean más productivas y competitivas; sin embargo, aún resta mucho por hacer, puesto que las micro, pequeñas y medianas empresas necesitan una política, programas y apoyos especiales a fin de enrolarlas al proceso de transformación productiva que están viviendo las grandes empresas.

---

<sup>53</sup> GARCÍA, Ancelmo *et. al.*, *Nueva cultura productiva y estrategias de productividad: desafíos para empresas y sindicatos*, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1995, p. 15.

<sup>54</sup> *Ibid.*, pp.16-17.



Se han dado los primeros pasos para el logro de una cultura productiva en nuestro país. En 1992 se firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. Los resultados que ha arrojado este Acuerdo aún no han rendido lo que se esperaba. Esto se entiende, pues mientras no exista una conscientización de los actores del proceso productivo por ser más competitivos, no será posible lograr resultados concretos que permitan el seguimiento de una nueva cultura laboral y productiva.

## B. La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa

En el punto anterior señalamos que estamos viviendo tiempos de apertura económica, en donde la competitividad y la productividad representan, sin duda alguna, los retos más importantes para todos los países, porque ahí reside la capacidad de desarrollo y la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el proceso de globalización.

Nuestro país enfrenta graves retos en materia de competitividad y productividad, pues aún persisten viejos vicios tan arraigados en el proceso productivo que afectan precisamente la capacidad de competencia y productividad de las empresas.

La política económica en México a partir de los noventa plantea como dos grandes vertientes, la Reforma Integral del Estado y la Apertura Económica. Ya desde el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se planteaba como objetivo fundamental alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y bienestar social, sobre la base de una efectiva distribución del ingreso, y de la participación conjunta de los sectores público, privado y social. No obstante, estos grandes propósitos no se han generado aún en nuestro país en desarrollo permanente, creciente y que conduzca a la mejor distribución del ingreso.

Una alternativa para lograr estos propósitos es el crecimiento y desarrollo de las empresas, con la necesidad de que éstas transiten hacia un entorno más competitivo a fin de que logren no sólo su progreso sino el de todo el país.

Bajo esta óptica, las micro, pequeñas y medianas empresas representan una fuente importante en el logro de los propósitos; esto debido a la importancia que tienen dentro del sector productivo nacional.

Para comprender la trascendencia de este tipo de empresas, es interesante mencionar que la composición de la planta productiva nacional está fuertemente representada por la micro y pequeña empresa.

De acuerdo con el XIV Censo Industrial realizado en nuestro país en 1994, por este año existían un total de 265,365 empresas dentro del sector manufacturero, de las cuales 243,089 corresponden a microempresas, 16,825 a pequeñas empresas, 3,184 a medianas empresas y 2,267 a grandes empresas.<sup>55</sup>

De las anteriores cifras se destaca que las microempresas representan un 91.6% del total de establecimientos manufactureros; las pequeñas empresas representan un 6.3%; las medianas empresas un 1.1%, y las grandes empresas sólo el 0.8% de la totalidad de las unidades económicas.

Además, es de tomarse en cuenta el número de personal ocupado en cada una de estas empresas. Según el censo industrial de referencia, las microempresas ocupan a 648,254 personas; las pequeñas empresas a 643,448; las medianas empresas a 494,824, y las grandes empresas a 1'374,677, haciendo un total de 3'161,203.

Cabe señalar que los criterios para clasificar a las empresas, el INEGI lo hace con base en el número de trabajadores de cada una de ellas. Considera que las microempresas son aquellas que tienen hasta 15 trabajadores; las pequeñas empresas de 16 a 100; las medianas de 101 a 250, y las grandes más de 250 trabajadores.

En base en los datos anteriores es importante tener en cuenta la trascendencia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo productivo nacional. Este tipo de empresas son los que más apoyo necesitan por parte del gobierno federal, sobre todo si tomamos en cuenta que entre estas empresas se produce poco más del 40% del valor agregado nacional.

Debido a ello, la importancia de este tipo de empresas dentro del proceso productivo nacional es trascendente, y es a ellas hacia donde se deben de canalizar los apoyos integrales, sobre todo aquellas relacionadas con la asistencia técnica, la capacitación, la asesoría organizacional, etcétera.

Ante la situación actual que atraviesan estas empresas, se requiere un importante esfuerzo para modernizarlas, a fin de transformar lo tradicional en moderno, para superar el problema del atraso y la ineficiencia productiva; esta modernización requiere del establecimiento de mejores fórmulas que faciliten el acceso a la capacitación, la información, la asistencia técnica y a la tecnología, así como a la asociación empresarial y a las economías de escala que brinden competitividad.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, *Censo Industrial 1994*, Catálogo No. 100001, clasificación general del tamaño de las empresas del sector manufacturero utilizando el empleo, Aguascalientes, 1995.

<sup>56</sup> ESPINOZA VILLAREAL, Óscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, (col. Una visión de la modernización de México), pp. 25-26.

En la actualidad, el entorno de la micro, pequeña y mediana empresa no le ha sido lo suficientemente favorable, puesto que los cambios han sido tan rápidos e inesperados, que dadas las características de este tipo de organizaciones, no han podido dar respuesta con la velocidad que el aparato productivo deseara.

Por otro lado, es importante que la micro, pequeña y mediana empresa sea productiva, porque debe hacer un óptimo aprovechamiento de los recursos que posee si desea sobrevivir en una economía dinámica.

La elevación de la productividad y competitividad de este tipo de empresas ésta supeditada a las posibilidades que la misma tenga de acceder a recursos de capital, de un mayor esfuerzo de capacitación, de mejoras en la organización y administración técnica.

Esto significa que las políticas públicas deben favorecer y estimular el progreso técnico y de recursos humanos calificados que permitan sustanciar un proceso de elevación de la productividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa.

Se reconoce la importancia de la formación profesional como factor contribuyente a la elevación de la productividad laboral. La asociación entre estas dos variables (capacitación y productividad) constituye la tesis esencial de algunos enfoques del desarrollo social y laboral, así como el núcleo central en las estrategias que tomen en cuenta la fuerza de recursos humanos en el proceso de desarrollo.

Las micro y pequeñas empresas, a fin de ser competitivas, tienen que conjugar estas dos variables en su proceso productivo, pues sabemos que en la práctica no realizan un esfuerzo de capacitación de su mano de obra por considerarlo como algo inútil, y además porque lo ven como un gasto y no como una inversión, a diferencia de la mediana y grande empresa, donde se da el índice más elevado de cumplimiento en el registro de planes y programas de capacitación.

Esto indica que la mediana y gran empresa realizan un esfuerzo de capacitación significativamente mayor a la micro y pequeña empresa.

Así, mientras que la gran empresa capacita casi a la mitad del total de sus trabajadores que ocupa, en cambio, la pequeña empresa sólo capacita a la quinta parte de los trabajadores que ocupa.

De lo que se infiere que el nivel de capacitación y calificación de la mano de obra aumenta con el tamaño de la empresa.

Esta tendencia ejerce influencia sobre un comportamiento similar de la productividad laboral. Entonces, la productividad laboral varía con el tamaño de empresa de acuerdo con la intensidad del esfuerzo de capacitación.

El esfuerzo de capacitación en la pequeña empresa juega un papel trascendente en el desarrollo de la misma, puesto que la capacitación constituye una guía para el desarrollo de las habilidades requeridas por el mercado de trabajo en expansión, por tanto, es un mecanismo de ajuste de los desequilibrios de calificaciones que surgen en el mercado laboral.

De este modo, la capacitación actúa como ajuste y contribuye a alcanzar los niveles esperados de productividad laboral. Adicionalmente, el esfuerzo de capacitación debe también ser guiado con los avances tecnológicos que se están dando en las economías más industrializadas de modo de contribuir a formar los recursos humanos calificados que se necesitan para cerrar la brecha de productividad que separa a las diversas economías.

Los anteriores planteamientos permiten arribar a un conjunto de importantes conclusiones, mismos que delinean los principales desafíos que la crisis plantea en materia de capacitación y productividad.

1. Se ha planteado la asociación existente entre la elevación de la productividad y algunos factores. Por un lado, con la acumulación de capital fijo y el progreso técnico. Por el otro, con el esfuerzo de capacitación. Estas consideraciones nos permiten concluir que a mayor acumulación de capital, mayor progreso técnico y esfuerzo de capacitación, creciente productividad laboral.
2. Son incuestionables las carencias que enfrenta la micro y pequeña empresa, carencias que ven limitadas sus posibilidades de mejorar su productividad e ingresos, debido, en parte, a la falta de accesos a recursos de capital y a las dificultades de mejorar la calidad de la fuerza de trabajo.
3. Se ha señalado la importancia de la micro y pequeña empresa dentro de la actividad económica nacional. Son empresas que juegan un papel relevante dentro del proceso de crecimiento económico, por la contribución que hacen al producto interno bruto y además por la mano de obra que ocupan.
4. Se observa que una de las limitantes por las que la micro y pequeñas empresas no son productivas y en consecuencia competitivas, es por la baja calificación de la fuerza de trabajo con la que cuenta. En la medida en que se aumente la calificación de esta fuerza de trabajo será posible que los niveles de productividad aumenten.
5. En suma, las micro y pequeñas empresas deben emprender estrategias relacionadas con el esfuerzo de capacitación y con el incremento de la

productividad. Estas estrategias deben estar guiadas por un objetivo de progreso y de equidad. Por consecuencia, debe promoverse el acceso al progreso y a la formación de unidades productivas eficientes.

En la medida en que se logren unificar los objetivos de progreso y equidad, entonces las acciones de capacitación y productividad estarán efectivamente dirigidas a lograr que las micro y pequeñas empresas, que son mayoría en nuestro país, sean verdaderamente productivas, situación que contribuirá al desarrollo de la economía y al mejoramiento del nivel y calidad de vida de sus miembros.

## CONCLUSIONES

1. La capacitación laboral constituye una garantía social en nuestro sistema constitucional; representa, asimismo, un derecho que se concede a los trabajadores, independientemente de la naturaleza de su trabajo y del lugar donde lo desempeñen, que tiene por objeto proporcionarle los conocimientos teóricos y prácticos tendientes a desarrollar y perfeccionar sus habilidades, destrezas y aptitudes, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo que le permita acceder a mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad laboral.
2. La capacitación y el adiestramiento son términos que la Ley Federal de Trabajo los utiliza como sinónimos; sin embargo, estos términos tienen diferencias sustanciales; la capacitación ha sido definida como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de su actividad; en cambio, el adiestramiento es la habilidad que tiene un individuo para desempeñar un trabajo o una determinada actividad en forma eficiente; su finalidad es hacer que los trabajadores tengan la suficiente destreza y habilidad necesaria para poder desempeñar su puesto. No obstante esta diferencia teórica, para efectos prácticos sólo se habla de capacitación laboral o de formación de recursos humanos, incluyéndose dentro de estos al adiestramiento.
3. La capacitación laboral o formación de recursos humanos juega un papel cada vez más importante para las empresas en su tarea de mantener su posición de competencia en el mercado, puesto que constituye un factor clave para facilitar la adaptación de las empresas al cambio estructural y tecnológico al que han de enfrentarse; asimismo, representa un pilar básico para las políticas orientadas a la mejora de la competitividad, la calidad y la productividad. En este sentido, la formación profesional representa tanto para las empresas como para los trabajadores, la oportunidad de desarrollarse en sus respectivos ámbitos.
4. A nivel internacional, la formación de recursos humanos representa un reto importante para las empresas y los diversos países, pues implica el lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta de los programas de capacitación a

las necesidades de cambio, esto, a fin de mejorar la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura productiva. La capacitación constituye en el ámbito de la globalización, un proceso esencial y necesario para la transformación productiva; por ello se requiere una formación permanente de los recursos humanos, puesto que sólo así se podrá hacer frente a las transformaciones tecnológicas al igual que a los cambios en el proceso productivo.

5. Hemos señalado que la productividad es un término multívoco, pues se entiende en diversos sentidos y desde diversas perspectivas, ya sea económicas, humanísticas o técnicas; hablar de productividad es referirnos al uso eficiente de todos los recursos involucrados en el proceso productivo. Sin embargo, la productividad no es sólo la eficiencia del trabajo o la productividad en el proceso productivo; es actualmente mucho más que eso, pues engloba cuestiones tan importantes que tienen que ver con el aumento de la calidad de vida de los trabajadores y su familia; con el incremento de la riqueza de la empresa; con el aumento de la competitividad de una empresa y de un país en los mercados internacionales, y, en suma, es un instrumento que implica un cambio cuantitativo y cualitativo a fin de lograr el desarrollo eficiente de la sociedad en su conjunto.
6. En nuestro país, a partir de 1995, el gobierno de la República promueve de manera conjunta con el sector obrero y empresarial la promoción de la productividad; a partir de este año se han creado en México diversos organismos que han tenido como tarea específica fomentar una cultura de productividad, competitividad y calidad. Asimismo, se han puesto en marcha programas nacionales de capacitación y productividad, así como un Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. Estos instrumentos han fijado las bases para que a través de la capacitación, la productividad y la competitividad se logre un crecimiento sostenido de la economía.
7. Actualmente es indudable la importancia que desempeña la productividad dentro de todo proceso productivo, pues se ha corroborado que con el mejoramiento de la productividad se genera un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida.
8. No obstante la importancia de la productividad como principal factor en el aumento del nivel de vida de la población, en nuestro país la productividad carece de una regulación jurídica precisa, pues no existen en la legislación laboral mexicana marcos de referencia claros y directos a partir de los cuales se pudieran guiar los alcances, limitaciones, modalidades y variantes legales de la productividad; de ahí que sea necesario darle un reconocimiento claro, preciso y sólido en la ley laboral. Para ello se requiere que los sectores productivos y el gobierno federal concierten un planteamiento sobre el reconocimiento jurídico de la productividad, para de esta forma contribuir a la

construcción de una cultura de productividad y, sobre todo, a lograr la reglamentación y reconocimiento legal de los diversos aspectos que giran en torno a la misma.

9. En ese sentido, se considera que la Ley Federal del Trabajo deber ser congruente con los retos que impone el logro de la productividad y la competitividad; por tanto, se debe actualizar para que aliente la calidad, productividad y competitividad tanto de las empresas como de los trabajadores y de los sindicatos; asimismo, se debe agregar a dicha ley lo relativo al establecimiento de esta cultura de productividad que se está implementando en nuestro país. También se deben contemplar situaciones como la regulación de los convenios de productividad y calidad, el otorgamiento de los bonos o incentivos por incremento de la productividad y, en general, todas aquellas cuestiones que tengan que ver con lo relativo al tema de la productividad y calidad; esto a fin de darle sustento legal a las políticas y programas que en los últimos años se han puesto en marcha en México.
10. En el incremento de la productividad laboral inciden una serie de factores; sin embargo, de todos aquellos factores que tienen que ver con el aumento de la productividad, el elemento humano desempeña un papel sumamente importante, pues se encuentra presente en todos los momentos del proceso productivo interrelacionando a todos los demás factores. Debido a que la influencia del factor humano es decisiva en el incremento de la productividad, se hace indispensable contar con personal eficiente en todos los niveles de la empresa para la operación de la misma, y un elemento imprescindible para lograr tener un personal preparado que cumpla eficientemente sus tareas lo constituye la capacitación laboral o la formación de los recursos humanos.
11. La capacitación laboral juega un papel importante en el logro de la productividad, es decir, en los mejores resultados de la empresa, pero esta capacitación debe estar ligada a otras variables que intervienen en el proceso productivo, tales como una tecnología de punta; una administración capaz; una gestión de los recursos humanos que respete al hombre y al trabajo; un pago justo y el mantenimiento de canales de comunicación entre empresas y sus trabajadores. Entonces, para lograr que la capacitación laboral desempeñe un papel protagónico dentro de la empresa y que las acciones que en esta materia se realizan vayan enfocadas a coadyuvar al logro de mejores resultados, se requiere que los valores de las variables tecnología, gestión y factor humano sean de los más altos. Finalmente, no basta con una alta tecnificación y métodos y sistemas operativos novedosos dentro de una empresa para lograr la productividad; siempre se requerirá, sin duda, de la capacitación laboral, pues sin ésta las empresas pueden ser improductivas.
12. Hoy en día las empresas de nuestro país requieren transitar hacia una nueva cultura productiva si es que quieren ser más productivas y, en consecuencia,



más competitivas. Hablar de nueva cultura productiva es referirnos al conjunto de conocimientos, experiencias, hábitos, códigos de identificación y formas implícitas o explícitas que determinan valores específicos en esquemas de planeación, relación y prácticas de producción. Esta nueva cultura productiva engloba una serie de elementos, entre los que se destacan: las estrategias de productividad, la formación de recursos humanos, la participación y la comunicación, nuevos modelos de remuneración, cambios en los procesos productivos, búsqueda de nuevas alternativas en la organización del trabajo; en general, la nueva cultura productiva implica el que las empresas se renueven en todos sus aspectos.

13. Dentro de este proceso de construcción de una nueva cultura productiva se incluye la introducción de nuevos mecanismos o sistemas de remuneración. Los sistemas de remuneración en la nueva cultura productiva deben fomentar niveles más altos de productividad y calidad, así como favorecer la elevación de los ingresos y la calidad de vida de los trabajadores. En nuestro país, a partir de hace algunos años se ha tratado de vincular el salario de los trabajadores con el incremento de la productividad; se han implementado los convenios de productividad y calidad, que son instrumentos a través de los cuales en cada centro de trabajo se promueve la cultura de la productividad y la calidad. En ellos se establecen los procedimientos y mecanismos necesarios para determinar y medir los indicadores específicos de la productividad laboral, y además, se fijan las bases para incrementar la remuneración de los trabajadores con base en los incrementos de la productividad que se registren en cada centro de trabajo. El beneficio para los trabajadores por aumentar la productividad será el que con ello puedan lograr incrementos en su salario. Ese incremento es la respuesta que se le da al trabajador por su participación en el incremento de la productividad. En general, estas políticas de vincular al salario con el incremento de la productividad han funcionado en nuestro país, pues representan para los trabajadores una posibilidad de poder incrementar su salario, al mismo tiempo que están contribuyendo en que su centro de trabajo sea más productivo y más competitivo, lo que redundará en beneficio para todos los integrantes de la empresa.

14. El transitar hacia esa nueva cultura productiva implica, para nuestro país, así como para sus empresas, un reto enorme, pues conlleva un gran cambio económico-social que transforme a fondo el aparato productivo del país. Se requiere construir nuevos hábitos, valores, actitudes, así como mejorar las relaciones humanas entre todos los miembros que integran la empresa y la sociedad en su conjunto. La importancia de transitar hacia esa nueva cultura productiva producirá un entorno más productivo y, por consecuencia, más competitivo, situación que conlleva beneficios a todos los sectores de la sociedad.

15. México debe lograr un entorno más productivo, a fin de que las empresas puedan competir adecuadamente con sus contrapartes en el mundo; por tanto, se requiere generar una cultura de calidad-productividad en todos los niveles de la sociedad.

Finalmente, consideramos que los resultados de esta investigación nos llevan a considerar a la capacitación y a la formación de recursos humanos como elementos centrales de una nueva cultura productiva; nos permiten, asimismo, contribuir a que la tarea de la capacitación y la formación de recursos humanos sea considerada por las empresas mexicanas como una alternativa y solución a sus necesidades de calificación de la planta productiva, pero también como una oportunidad de lograr objetivos de productividad, de competitividad, de mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de la población y de superación y desarrollo de los trabajadores y de todos los miembros que intervienen en el proceso productivo.

## BIBLIOGRAFÍA

**AMEZCUA ORNELAS, Norahenid**, "Bonos o incentivos de productividad (*manejo jurídico-práctico*)", *Laboral*, México, año III, núm. 27, diciembre de 1994.

**ARGÜELLES, Antonio (comp.)**, *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Limusa, 1996.

**BAIN, David**, *Productividad, la solución a los problemas de las empresas*, México, McGraw-Hill, 1992.

**BARAJAS MONTES DE OCA, Santiago**, "Capacitación y adiestramiento", *Diccionario jurídico mexicano*, 5ª ed., México, Porrúa-UNAM, t. I, 1992.

\_\_\_\_\_, "Últimos lineamientos laborales en México", *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, México, nueva serie, año XI, núm. 33, septiembre-diciembre de 1978.

**BUEN LOZANO, Néstor de**, *Derecho del trabajo*, 7ª ed., México, Porrúa, t. II, 1987.

**BORRELL NAVARRO, Miguel**, *Análisis práctico y jurisprudencial del derecho mexicano del trabajo*, México, Pac, 1989.

**CABANELLAS, Guillermo**, *Derecho sindical y corporativo*, Buenos Aires, Atalaya, 1946.

\_\_\_\_\_, *Compendio de derecho del trabajo*, Buenos Aires, Bibliográfica Omeba, t. II, 1968.

**CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN**, *La nueva política industrial. Propuesta*, México, diciembre de 1994.

**CARDOSO SAMANO, Alejandro**, *La nueva Ley Federal del Trabajo y el aprendizaje en la industria azucarera mexicana*, tesis profesional, Facultad de Derecho, México, UNAM, 1971.

**CARREÓN GUILLÉN, Javier**, "Algunas reflexiones sobre la capacitación y el adiestramiento en las reformas a la Ley Federal del Trabajo", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, t. II, octava época, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, enero-marzo de 1978.

**CAVAZOS, Baltazar**, *Las 500 preguntas más usuales sobre temas laborales*, 2ª ed., México, Trillas, 1988.

**CERVANTES ANDRADE, Héctor**, *Las disposiciones jurídicas de capacitación y adiestramiento*, tesis profesional, México, Universidad Iberoamericana, 1987.

**CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES**, Centro de estudios industriales, México, septiembre de 1992.

**CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL**, *Guía de aseguramiento de calidad*, México, Conocer, 1997.

\_\_\_\_\_, *Sistema normalizado y de certificación de competencia laboral*, México, Conocer, 1997.

\_\_\_\_\_, *El sistema normalizado y de certificación de competencia laboral*, México, agosto de 1996.

**CUEVA, Mario de la**, *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, 12ª ed., México, Porrúa, t. I, 1990.

\_\_\_\_\_, *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, 6ª ed., México, Porrúa, t. II, 1991.

**DÁVALOS, José**, "Objetivos de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores", *El derecho laboral en Iberoamérica*, México, Trillas, 1984.

\_\_\_\_\_, *Derecho del trabajo I*, 4ª ed., México, Porrúa, 1992.

\_\_\_\_\_, *Tópicos laborales*, México, Porrúa, 1992.

\_\_\_\_\_, "Objetivos de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores", *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, México, año XII, nueva serie, núm. 39, septiembre-diciembre de 1980.

**DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA**, Real Academia Española, 19ª ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1970.

**DICCIONARIO PRÁCTICO DE LA LENGUA ESPAÑOLA**, Barcelona, Grijalbo, 1988.

**EL DÍA**, México, 6 de enero de 1978.

**EL DÍA**, México, 17 de noviembre de 1977.

**ELLIOT, Sergio et al.**, *Manual guía sobre formación profesional para instructores sindicales*, 2ª ed., Montevideo, CINTERFOR/EDUC/OIT, 1990.

**ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA**, Buenos Aires, Espasa-Calpe, 1945.

**ENCUESTAS EXPANSIÓN**, *Expansión*, México, vol. 23, núm. 558, febrero de 1991.

**ESPINOZA VILLARREAL, Óscar**, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, (col. *Una visión de la modernización de México*).

**GARCIA P., Ancelmo et al.**, *Nueva cultura productiva y estrategias de productividad: desafíos para empresas y sindicatos*, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1995.

**GARCIA, Anselmo et al.**, *Nuevas relaciones laborales*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo [s. a.].

\_\_\_\_\_ et al., "Competitividad, productividad y recursos humanos", *Programa regional de empleo para América Latina y el Caribe*, Organización Internacional del Trabajo [s. a.].

**GOBIERNO FEDERAL**, "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad". *La Jornada*, México, 27 de mayo de 1992.

\_\_\_\_\_, "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo", *Excelsior*, México, 22 de octubre de 1992.

\_\_\_\_\_, "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo", *La Jornada*, México, 4 de octubre de 1993.

\_\_\_\_\_, "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo", *La Jornada*, México, 13 de enero de 1994.

\_\_\_\_\_, "Pacto para el Bienestar la Estabilidad y el Crecimiento", *La Jornada*, México, 26 de septiembre de 1994.

\_\_\_\_\_, "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior", México, *La Jornada*, 9 de mayo de 1996.

**GÓMEZ AQUINO, J.**, *Recursos humanos. Su administración en las organizaciones*, México, Ecasa, 1992.

**GUERRERO, Euquerio**, *Manual de derecho del trabajo*, 17ª ed., México, Porrúa, 1990.

**HERNÁNDEZ A., Iván**, "La capacitación y adiestramiento, fuente básica para elevar la productividad", *Laboral*, México, año II, núm. 21, junio de 1994.

**HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio J.**, "Incrementos salariales por productividad" (segunda parte), *Laboral*, México, año II, núm. 14, noviembre de 1993.

**HERNÁNDEZ SATENGA, Jorge**, "Capacitación y adiestramiento", *Jurídica*, México, núm. 15, 1983.

**IBARRA ALMADA, Agustín**, "México: reforma estructural de la formación y capacitación de recursos humanos y política laboral", *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, Montevideo, Boletín CINTERFOR/OIT, segunda época, núm. 135, abril-junio de 1993.

**INFANTE MELÉNDEZ, Héctor**, "Productividad y desarrollo", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, tomo IV, núm.1, octava época, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, enero-marzo de 1981.

**INSTITUTO DE PROPOSICIONES ESTRATEGICAS, A. C.**, *Propuestas del sector privado 1994-2000*, México, agosto de 1994.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA**, *Censo Industrial 1994*, Aguascalientes, 1995.

\_\_\_\_\_, y **SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**, *Características del personal preparado y requerimientos de capacitación en establecimientos manufactureros*, México, 1991.

**JIMÉNEZ ALONSO, Jorge**, "Salario y productividad", *Laboral*, México, año 1, núm. 12, septiembre de 1993.

**LA JORNADA**, "Primer encuentro sindical nacional sobre productividad", México, 4 de agosto de 1994.

**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO**, "Métodos prácticos para aumentar la productividad en las industrias manufactureras", *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, vol. XLVII, núm. 4, abril de 1993.

\_\_\_\_\_, *La remuneración por rendimiento*, México, Alfaomega, 1985.

\_\_\_\_\_, *Centro de Turín, formación para el desarrollo*, Turín, Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico, julio de 1989.

**PACTO PARA LA ESTABILIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO**, México, *La Jornada*, 13 de enero de 1994.

**PACTO PARA EL BIENESTAR, LA ESTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO**, México, *La Jornada*, 26 de septiembre de 1994.

**PARTIDO ACCIÓN NACIONAL**, Iniciativa de Decreto que reforma al artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Grupo Parlamentario, Senado de la República, México, 12 de julio de 1995.

**PARTIDO ACCIÓN NACIONAL**, Iniciativa que reforma a la Ley Federal del Trabajo, Grupo Parlamentario, Senado de la República, México, 12 de julio de 1995.

**PODER EJECUTIVO FEDERAL**, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Agosto de 1984.

\_\_\_\_\_, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1995.

**PROGRAMA DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES 1995-2000**, *Diario Oficial de la Federación*, segunda sección, México, Talleres Gráficos de la Nación, 7 de enero de 1997.

**PROKOPENKO, Joseph**, *La gestión de la productividad*, Ginebra, Organización Internacional Trabajo, 1987.

**RAMIREZ ROBLES, Ma. Esther et al.**, "Convenios para el establecimiento de bonos de productividad y calidad", *Laboral*, México, año II, núm. 14, noviembre de 1993.

**REMOND YNTRIAGO, Óscar**, "La idea de la formación profesional en la Organización Internacional del Trabajo", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, t. II, octubre-diciembre de 1979.

**REYNOSO CASTILLO, Carlos**, "Un enfoque jurídico de la productividad", *Laboral*, México, año III, núm. 25, octubre de 1994.

**SAINT-LEON, Martín**, *Histoire des corporativas des métiers. Depuis leurs origine jusqué a leur supressions en 1791, Quatriéne edition*, París, 1941.

**SALINAS DE GORTARI, Carlos**, "Concluyen las negociaciones de los acuerdos paralelos del Tratado de Libre Comercio", *El mercado de valores*, México, núm. 15, septiembre de 1993.

**SÁNCHEZ ESTRADA, Jorge**, "La competitividad mexicana", *Laboral*, México, año II, núm. 23, agosto de 1994.

**SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA**, "Acuerdo mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación", *Diario Oficial de la Federación*, México, 2 de agosto de 1995.

**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**, *Manual de capacitación y productividad*, México, julio de 1986.

\_\_\_\_\_, *Reglamento interior*, serie documentos básicos núm. 1, México, enero de 1991.

\_\_\_\_\_, *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994*, México, 1990.

\_\_\_\_\_, *Aspectos básicos de productividad*, núm. 1, México, Dirección General de Capacitación y Productividad [s. a.].

\_\_\_\_\_, *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad*, México, mayo de 1992.

\_\_\_\_\_, "La productividad a nivel de empresa (un enfoque metodológico)", *Revista Mexicana del Trabajo*, México, nueva época, núm. 3, Subsecretaría "B", tercer cuatrimestre, 1993.

\_\_\_\_\_, *Medición y diagnóstico de la productividad (taller)*, serie cursos y talleres, núm. 3, México, Dirección General de Capacitación y Productividad, Subsecretaría "B" [s. a.].

**TENA MORELOS, Adolfo**, *Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*, México, Fondo Editorial COPARMEX, 1979.

**VILLARREAL MARTÍNEZ, Adrián**, "La capacitación como protagonista de la productividad", *Laboral*, México, año II, núm. 15, diciembre de 1993.



**VALLE BAEZA, Alejandro y Gloria MARTINEZ GONZALEZ**, *Los salarios de la crisis*, México, Facultad de Economía, UNAM-La Jornada Ediciones, mayo de 1996.

**VÁZQUEZ MARTÍNEZ, Heliodoro**, *Productividad y seguridad en el trabajo*, México, Diana, 1993.

**WEINBERG, Pedro Daniel (comp.)**, *Integración y formación: lecciones de la experiencia comunitaria europea y las perspectivas para el MERCOSUR*, Montevideo, CINTERFOR/OIT, 1992.

**WILDE, Roberto et al.**, *Nueva cultura productiva, estrategias empresariales y sindicales*, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, octubre de 1995.

## LEGISLACIÓN

**CÓDIGO CIVIL DEL DISTRITO FEDERAL Y TERRITORIO DE BAJA CALIFORNIA**, México, tip. de J. M. Aguilar Ortiz, 1872.

**CÓDIGO CIVIL DEL DISTRITO FEDERAL Y TERRITORIO DE BAJA CALIFORNIA**, México, Imprenta de Francisco Díaz de León, 1884.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA MEXICANA DE 1857**, México, Editora e Impresora Leo, 1948.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**, 114ª ed., México, Porrúa, 1996.

**LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN**, *Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de julio de 1993.

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO**, Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1931.

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO**, *comentada y con jurisprudencia* de Juan B. Climent Beltrán, 7ª ed., México, Esfinge, 1993.

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO**, 8ª ed., Actualizada, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1990.