



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – SISTEMAS DE CALIDAD

Propuesta metodológica bajo el enfoque sistémico para la mejora de la calidad del empleo, como herramienta para incrementar la productividad en las empresas.

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
NANCY EVELYN ORTIZ NEPOMUCENO

TUTOR PRINCIPAL:
M. I. OCTAVIO ESTRADA CASTILLO, FACULTAD DE INGENIERÍA, INGENIERÍA INDUSTRIAL

MÉXICO, D. F.

FEBRERO 2014



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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dra. Olvera Treviño Ma. De los Ángeles

Secretario: M.I. Ruiz Botello Gerardo Antonio

Vocal: Dr. Samano Castillo José

1^{er.} Suplente: M.I. Garfias Vázquez Margarita Rosa

2^{do.} Suplente: M.I. Estrada Castillo Octavio

Ciudad Universitaria, México, D.F.

TUTOR DE TESIS:

M.I. Estrada Castillo Octavio

FIRMA

DEDICATORIAS

Para mi esposo Alfredo Osvaldo

Para mis padres Daniel y Cruz

Para mis hermanos Mileny, Isaac, Berenyce y Daniela

Para mis familiares Salvador, Blanca, Gerardo, Giovanni y Alexander

Para mis familiares Alfredo, Silvia y Marcela

Para todos mis profesores y amigos

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarme la vida, el tiempo y la capacidad para realizar mis estudios de Maestría.

Al CONACYT, por apoyarme con una beca para realizar mis estudios de Maestría.

A la UNAM, por permitirme estudiar dentro de sus instalaciones y poder ser un egresado más pero único dentro de sus programas de Maestría.

A mi tutor y director de tesis M.I. Octavio Estrada Castillo, por guiarme y apoyarme en este trabajo de tesis de Maestría.

A mis profesores en el programa de Maestría y sinodales: M.I. Ruiz Botello Gerardo Antonio, M.I. Garfias Vázquez Margarita Rosa, Dr. Samano Castillo José, Dra. Olvera Treviño Ma. De los Ángeles. Gracias por compartir conmigo sus conocimientos y experiencia, por hacerme entender que la maestría no solo era un paso más en mi carrera profesional, sino que, es una manera de complementar mi crecimiento en esta vida.

A mis amigos, gracias por compartir conmigo esta etapa de mi vida.

A mis compañeros de la maestría, por ser cómplices de este logro.

A toda mi familia, por motivarme a crecer como ellos, por compartir todos los momentos de sus vidas conmigo, por estar presentes en todos mis logros, y principalmente por procurarme y quererme tanto.

A mis fieles compañeros de día a día Feliz, Desliz y Parches, por hacerme compañía en cada momento que estudié en casa para concluir la Maestría.

Pero sobre todo le agradezco a mi esposo Alfredo Osvaldo, por apoyarme, acompañarme, cuidarme, guiarme, amarme, y por hacerme entender que soy la única que cultiva, decide y es capaz de vivir su propia vida. A ti Alfredo Osvaldo, te agradezco por ser el amor de mi vida.

Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace. La gente que cultiva sus sueños hasta que esos sueños se apoderan de su propia realidad...

Mario Benedetti

	Página
Índice de figuras	
Índice de tablas	
Abreviaturas	
Resumen	1
Planteamiento	
I. Justificación	4
II. Preguntas de la investigación	6
III. Objetivos	7
IV. Hipótesis	8
V. Alcances y contribución	9
VI. Estructura de la tesis	10
Capítulo 1. Marco Teórico	
1.1 ¿Qué es el empleo?	11
1.2 Calidad del empleo y productividad laboral en las empresas	13
1.3 Calidad del empleo y Calidad de vida	24
1.4 Identificación de algunos elementos clave en la calidad del empleo	26
1.5 El personal como herramienta clave en los sistemas de gestión	35
1.5.1 Modelo Nacional para la Calidad Total (MNCT, 2005)	37
1.5.2 ESR Empresa Socialmente Responsable (CEMEFI, 2005)	41
1.5.3. SA 8000: 2001 Responsabilidad Social	45
1.6 Impulso de la productividad laboral a través del gobierno federal	47
1.6.1 Acuerdo Nacional para la productividad laboral y su decálogo	48
1.6.2 Programa de Apoyo para la Productividad (PAP).	55
1.6.3 Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL)	56
1.6.4 Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO)	59
1.8 Situación de la calidad del empleo en América Latina	60

Capítulo 2. Descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la propuesta del modelo y de la metodología para su implementación.

2.1 Introducción	69
2.2 Descripción por capítulos	70

Capítulo 3. Sistema Focal

3.1 Introducción	81
3.2 Descripción de la empresa	83
3.3 Estructura organizacional desde un enfoque sistémico	84

Capítulo 4. Propuesta del modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa, MOSACEP

4.1 Introducción	88
4.2 Descripción general	88
4.3 Desarrollo de la propuesta	90

Capítulo 5. Propuesta de la metodología para la implementación del MOSACEP

5.1 Introducción	94
5.2 Desarrollo de la metodología propuesta para la implementación del MOSACEP	95
5.2.1 Descripción general del modelo	96
5.2.2 Etapa 1. Definir	98
5.2.3 Etapa 2. Identificar	99
5.2.4 Etapa 3. Establecer	101
5.2.5 Etapa 4. Medir	103
5.2.6 Etapa 5. Analizar	104
5.2.7 Etapa 6. Mejorar	105
5.2.8 Etapa 7. Seguir	107

Capítulo 6. Propuesta para evaluar los resultados del MOSACEP

6.1 Introducción	108
6.2 Evaluación	108

Capítulo 7. Discusión del modelo

7.1 Utilidad y viabilidad de la implementación del MOSACEP	116
7.2 Recomendaciones y trabajo a futuro	118

Capítulo 8. Conclusiones

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para conocer “Ideas personales sobre la calidad del empleo”	124
Anexo 2. Formato para establecer “Idea general sobre la calidad del empleo en la empresa”	128
Anexo 3. Cuestionario para detectar “Necesidades personales sobre la calidad del empleo”	131
Anexo 4. Formato para definir “Oportunidades de mejora sobre la calidad del empleo en la empresa”	135
Anexo 5. Apoyo para establecer: “Entradas, salidas e indicadores de los sistemas internos de la empresa identificados en el MOSACEP”	139
Anexo 6. Ejemplo de “Control documental”	144
Anexo 7. Encuesta para detectar “El conocimiento, participación, conformidad, compromiso, mejoría y beneficios de todos los involucrados al implementar el MOSACEP”	147
Anexo 8. Ejemplo de “Control de cambios en la implementación del MOSACEP”	150

Bibliografía

151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Productividad laboral, que relaciona la cantidad de producto obtenido con el número de trabajadores ocupados y con el número de horas hombre trabajadas en la Industria Manufacturera 1993-2008.	23
Figura 1.2 Creación de valor.	38
Figura 1.3 Modelo Nacional de la Calidad Total.	39
Figura 1.4 Fases y etapas del SIGPROL.	59
Figura 1.5 Calidad del empleo en base a indicadores generados con información de encuestas de hogares de 17 países de América Latina.	64
Figura 2.1 Ejemplo del diagrama de afinidad obtenido.	71
Figura 2.2 Visión específica planteada para establecer los sistemas en estudio, desde un enfoque sistémico.	72
Tabla 2.3 Uso de la técnica de las 5W1H.	74
Tabla 2.4 Metodología general para la implementación del MOSACEP, basada en la ruta de la calidad.	76
Figura 2.5 Uso del diagrama de Ishikawa para detectar las posibles causas que afectan a cada uno de los sistemas identificados en el MOSACEP, considerando los elementos clave para la calidad del empleo.	78
Figura 3.1 Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño en México.	81
Figura 3.2 Número de empresas por ramo industrial y entidad federativa.	82
Figura 4.1 Propuesta del “Modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa”.	89
Figura 4.2 Metodología propuesta para la implementación del MOSACEP.	90
Figura 5.1 Metodología propuesta para la implementación del MOSACEP.	95
Figura 5.2 Representación gráfica de la mejora continua para la calidad del empleo y la productividad, mediante la implementación repetida del modelo.	96
Figura 5.3 Relación entre la propuesta para la implementación del MOSACEP y el Círculo de Deming.	97
Figura 6.1 Evaluación en distintos estados de la empresa.	108

Figura 6.2 Ejemplo de número de objetivos en los distintos estados.	112
Figura 6.3 Ejemplo de porcentaje de metas en los distintos estados.	112
Figura 6.4 Ejemplo de porcentaje de actividades en los distintos estados.	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Uso de la técnica de las 5W1H.	74
Tabla 2.2 Metodología general para la implementación del MOSACEP, basada en la ruta de la calidad.	76
Tabla 5.1 Principios fundamentales requeridos para un medio ambiente adecuado en el éxito de la implementación del MOSACEP.	95
Tabla 6.1 Evaluación 1. Objetivos en los distintos estados de la empresa.	109
Tabla 6.2 Evaluación 2. Metas en los distintos estados de la empresa.	110
Tabla 6.3 Evaluación 3. Actividades en los distintos estados de la empresa.	110
Tabla 6.4 Evaluación 4. Recursos en los distintos estados de la empresa.	111
Tabla 6.5 Medición de la Productividad laboral.	111

ABREVIATURAS

4M1E	Man, Machine, Materials, Method, Environment (<i>Traducción en español: Mano de obra, Materiales, Maquinaria, Método, Medio ambiente</i>)
5M	Mano de obra, Materiales, Maquinaria, Método, Medio ambiente
5W1H	What, When, Where, Who, Why, How (<i>Traducción en español: Qué, Cuándo, Donde, Quién, Por qué, Cómo</i>)
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAPRED	Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
EIM	Encuesta Industrial Mensual
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIPYME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MNCT	Modelo Nacional para la Calidad Total
MOSACEP	Modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series (<i>Traducción en español: Sistema de Gestión de la Salud y la Seguridad en el Trabajo</i>)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAP	Programa de Apoyo para la Productividad
PDCA	Plan-Do-Check-Act (<i>Traducción en español: Planear-Hacer-Verificar-Actuar</i>)
PHVA	Planear-Hacer-Verificar-Actuar
PIB	Producto Interno Bruto

PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RAE	Real Academia Española
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SIGPROL	Sistema de Gestión para la Productividad Laboral
SIMAPRO	Sistema de Medición y Avance de la Productividad
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (<i>Traducción en español: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura</i>)

RESUMEN

Existen sistemas de gestión que abordan el tema de productividad y que indirectamente tocan algunos puntos sobre el tema de las condiciones en los empleos, sin embargo ni uno de ellos incluye ambos temas como objetivo principal ni involucra a todos los personajes relacionados, por lo que, con el presente trabajo se pretende ayudar a las empresas a generar un sistema que vincule la calidad del empleo con la productividad, de forma integral, permanente e incluyente entre todas y cada una de las personas involucradas.

No obstante, adoptar e implementar un sistema que integre la calidad del empleo con la productividad es un desafío para las empresas, al tener que vencer una cultura de trabajo que carece de diálogo entre empleados y empleadores. Además de que los empleadores no demuestran abiertamente su preocupación por mejorar la calidad de los empleos que ofrecen, pero sí muestran una alta preocupación por mejorar la productividad de sus empresas a costa de las condiciones en las que laboran sus empleados.

El presente trabajo muestra una propuesta de un modelo sistémico para el análisis de los principales elementos relacionados con la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa, así como la propuesta de una metodología para su implementación, que se complementa con una serie de guías para poder adoptarlo con éxito, finalmente se propone la evaluación de los resultados obtenidos con dicho modelo, el cual permitirá mejorarlo continuamente y dar el seguimiento adecuado a los objetivos planteados.

El modelo propuesto es flexible y fácilmente entendible, de manera que las empresas pueden adaptarlo al contexto y características propias de dónde se pretenda aplicar.

Este trabajo concluye que el análisis de la calidad del empleo es posible con la integración de los principales elementos clave en un modelo sistémico que ayude a identificar los aspectos a mejorar e influir positivamente en la productividad laboral dentro de las empresas, tal como se indica en la literatura. Sin embargo es importante visualizar a las empresas como sistemas integrales, que requieren la participación de cada uno de los personajes involucrados en su estructura, incluyendo a la sociedad, empleadores y a los empleados quienes son el principal motor y fuerza de la existencia y posicionamiento de las empresas.

La propuesta metodológica de un modelo sistémico para el análisis y mejora de la calidad del empleo en una empresa, pretende ser una herramienta útil y viable para mejorar su productividad.

El alcance del presente trabajo se ve limitado al ser una propuesta conceptual, sin contar con estudios de caso *in situ*, no obstante, llevar a la práctica la implementación del presente modelo no es el objetivo principal, sino que, el desarrollo de este trabajo fue pensado y diseñado para dar opciones en la búsqueda de propuestas a aquellos interesados que tengan la iniciativa y cuenten con las condiciones para implementarlo dentro de sus instalaciones.

El modelo aquí planteado será difundido para conocer su aceptación en las empresas, el cual principalmente fue pensado para pequeñas y medianas empresas con fines de lucro; ya que al contar estas con un número moderado de trabajadores su aplicación sería más controlada y las respuestas de mejora en la productividad serían de forma más inmediata.

La principal contribución de la presente investigación será el dar a conocer una propuesta que pretende colaborar con la mejora de la calidad del empleo dentro de las empresas en el país. Además de crear conciencia sobre la importancia de atender las demandas de empleos de calidad y dar a conocer que invertir en ello no es un gasto innecesario, sino que puede ser una herramienta que traerá

muchos beneficios, entre ellos la mejora de la productividad, beneficiando así a las empresas, a las personas y a la sociedad en general.

I. JUSTIFICACIÓN

Actualmente se cuenta con mucha información sobre las condiciones laborales presentes en las empresas, incluso hasta una amplia legislación y normas se pueden aplicar al respecto, sin embargo en la mayoría de ellas se delega a los empleadores su implementación, por lo que son éstos generalmente los que deciden y gestionan las condiciones de trabajo. Siendo prioridad generalmente, el mantener en el mercado a su empresa a expensas en muchas veces de la explotación del trabajo de sus empleados o de las carencias en el ambiente de trabajo.

Los estudios de Mertens, L. (2009) y Galhardi, R. (2007) para la Organización Internacional del Trabajo, dicen que existen algunas propuestas prematuras y muy recientes sobre procesos que pueden ayudar a mejorar las condiciones en los empleos, y que pretenden generar un sistema que vincule la calidad en los empleos con la productividad.

Las empresas competitivas son una fuente principal de crecimiento, creación de riqueza, empleo y trabajo decente. La promoción de empresas competitivas es por lo tanto, una herramienta importante para el logro del trabajo decente, el desarrollo del capital humano y social imprescindible para mejorar la productividad en forma sostenida, que a la larga mejora los niveles y condiciones de vida.

Entre los propósitos de proponer grandes cambios de acción dentro del contexto de cada empresa con la participación activa de todos quienes en ellos intervienen, para permitir orientar los aspectos de productividad, se encuentran:

- *Modernización de las estructuras organizacionales del entorno productivo*, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales, propiciando un entorno económico y social propicio a la productividad y a la calidad.
- **Énfasis en los recursos humanos**, fortalecimiento de las relaciones laborales, capacitación permanente, formación profesional, condiciones del

lugar de trabajo, motivación, estímulo, bienestar de los trabajadores, remuneración, etc. y

- *Modernización y mejora tecnológica*, investigación y desarrollo.

Desde un enfoque sistémico de productividad y competitividad, los aspectos citados anteriormente contribuyen al trabajo decente, y al ser eficaz aumentar los empleos de calidad, la mejora de la empleabilidad, la disminución del desempleo y la pobreza; lo cual no solamente beneficia a las empresas, al sector, al estado, sino a la sociedad en general.

Sin embargo contar y mantener un sistema que integre la calidad del empleo con la productividad es un desafío para las empresas, al tener que vencer una cultura de trabajo predominante donde los espacios para el diálogo entre empleados y empleadores son muy reducidos.

Dentro de este contexto se despertó el interés personal por conocer el por qué las empresas no demuestran abiertamente su inquietud por mejorar la calidad de sus empleos, pero sí muestran una alta preocupación por su productividad. Por lo que se pretenderá en este trabajo proponer y diseñar desde un enfoque sistémico, un modelo integral para el análisis de los elementos clave de la calidad del empleo en las empresas, además de proponer una metodología para su implementación en el interior de las mismas.

Se pretenderá que el diseño del sistema sea flexible y fácilmente entendible, con el fin de permitir a las empresas adaptarlo al contexto y características propias de dónde se pretenda aplicarlo. Siendo requisito principal el compromiso de todos los involucrados por adoptar el modelo para el análisis y mejora de la calidad de sus empleos.

II. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Es posible integrar en un modelo sistémico los elementos clave relacionados con la calidad del empleo, para su análisis y mejora?

¿Podremos complementar el modelo sistémico con alguna metodología sencilla y práctica para su implementación dentro de las empresas?

¿El modelo sistémico propuesto para el análisis y mejora de la calidad del empleo, podría ser una herramienta útil y viable para mejorar la productividad laboral en las empresas, y de esta manera hacerlo atractivo para las mismas?

III. OBJETIVOS

1. Identificar en la literatura los elementos clave relacionados con la calidad del empleo.
2. Identificar en la literatura la relación entre calidad del empleo y productividad laboral en las empresas.
3. Proponer y diseñar con los elementos clave identificados un modelo bajo el enfoque sistémico para el análisis de la calidad del empleo.
4. Proponer una metodología para la implementación del modelo sistémico para el análisis y mejora de la calidad del empleo.
5. Discutir si el modelo sistémico propuesto podría ser una herramienta útil y viable para mejorar la productividad laboral en las empresas.

IV. HIPÓTESIS

Se integrarán en un modelo sistémico los elementos clave relacionados con la calidad del empleo para su análisis y mejora, con el fin de ser una herramienta útil y viable para mejorar la productividad laboral en las empresas, y se diseñará una metodología sencilla y práctica para su implementación.

V. ALCANCES Y CONTRIBUCIÓN

El alcance se ve limitado al ser una propuesta conceptual y no incluir una aplicación *in situ*, la cual ha sido pensada inicialmente para pequeñas y medianas empresas con fines de lucro. Ya que al contar estas con un número moderado de trabajadores, su aplicación sería más controlada y la respuesta de la mejora en la productividad sería de forma inmediata.

La principal contribución de este trabajo de tesis es el dar a conocer una propuesta que pretende colaborar con el análisis y mejora de la calidad del empleo dentro de las empresas en el país. Además de dar a conocer y crear conciencia de que la calidad en los empleos no es un gasto o un término de segundo plano, sino que puede ser una herramienta en la cual invertir, que debe tomar toda la atención de las empresas al verse favorecidas por empleos de calidad, influyendo en el buen desempeño por parte de sus empleados en sus actividades laborales y un incremento en su productividad; lo cual beneficia a las empresas, a las personas y a la sociedad en general.

Cabe aclarar que la implementación *in situ* del modelo sistémico no es un objetivo del presente trabajo, sino que, el esfuerzo de este trabajo está basado y pensado para dar opciones en la búsqueda de propuestas a aquellos interesados que tengan la iniciativa y cuenten con las condiciones para llevarlo a la práctica dentro de sus instalaciones.

VI. ESTRUCTURA DE LA TESIS

En el capítulo 1 se expondrá el marco teórico, basado en una amplia revisión bibliográfica que servirá de fundamento y referencia para este trabajo.

En el capítulo 2 se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la propuesta del modelo para el análisis de la calidad del empleo y de la metodología para su implementación dentro de las empresas.

En el capítulo 3 se identificará el sistema focal, donde se dará una descripción sucinta de las empresas donde se pretenderá intervenir.

En el capítulo 4 se propone el modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa.

En el capítulo 5 se propone una metodología para la implementación del modelo sistémico planteado en el capítulo 4.

En el capítulo 6 se propone la evaluación de los resultados de la implementación del modelo sistémico.

En el capítulo 7 se muestra una breve discusión sobre la utilidad y viabilidad de la implementación del modelo sistémico, así como algunas recomendaciones y trabajo a futuro.

En el capítulo 8 se presentan las conclusiones de los resultados generales del trabajo de tesis.

En los anexos 1 a 8 se presentan cuestionarios, formatos, y ejemplos, que sirven de apoyo como guía para la implementación del modelo sistémico.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 ¿Qué es el empleo?

Existen varias definiciones para este término, pero antes de ello, nos gustaría aclarar una duda personal sobre si trabajo y empleo son sinónimos o se refieren a distintos conceptos. Para ello, recurrí a algunas definiciones aportadas por el diccionario de la Lengua española (RAE, 2001):

Empleo:

1. m. Acción y efecto de *emplear*.
2. m. Ocupación, oficio.

Emplear:

1. tr. Ocupar a alguien, encargándole un negocio, comisión o puesto.
2. tr. Destinar a alguien al servicio público.
3. tr. Usar (hacer servir para algo).

Trabajo:

1. m. Acción y efecto de *trabajar*.
2. m. Ocupación retribuida.
3. m. Obra, resultado de la actividad humana.
4. m. Lugar donde se trabaja.

Trabajar:

1. intr. Ocuparse en cualquier actividad física o intelectual.
2. intr. Tener una ocupación remunerada en una empresa, una institución, etc.
3. intr. Ejercer determinada profesión u oficio.
4. intr. Colaborar o mantener relaciones comerciales con una empresa o entidad.
5. intr. Intentar conseguir algo, generalmente con esfuerzo.
6. tr. Aplicarse o dedicarse con esfuerzo a la realización de algo.

De las definiciones anteriores encontramos que la principal diferencia es que en el trabajo existe una remuneración o retribución, mientras que el empleo solo es la asignación a una ocupación o puesto.

En el catálogo de definiciones del INEGI, se define al empleo como *“la circunstancia que otorga a una persona la condición de ocupado, en virtud de una relación laboral que mantiene con una instancia superior, sea ésta una persona o un cuerpo colegiado, lo que le permite ocupar una plaza o puesto de trabajo. Las personas con empleo constituyen un caso específico de personas que realizan una ocupación”*. (INEGI, 2011)

Como vemos aunque si existe diferencia entre ambas palabras, en la realidad las dos se ocupan de igual forma para referirse a una misma situación. Sin embargo, y como más adelante veremos, es más común hablar de calidad del empleo, que de calidad del trabajo, ya que al hablar de este tema se quiere hacer cierto énfasis en que no solo se trata de mejores remuneraciones, sino también de todo aquello relacionado con la existencia de un puesto, sus condiciones y factores implicados para una ocupación decente.

Esto se complementa con lo que Calderón (2004) nos dice: *el empleo requiere de un escenario para su desempeño, y la organización en sus diversas modalidades constituye este escenario, el cual conforma un contexto condicionante del trabajo donde confluyen tanto las motivaciones del empleado como las del empleador. De esta manera al tener un “puesto de trabajo ya no sólo se piensa en la organización en donde se desempeña, como un ente creado para satisfacer los intereses económicos de sus dueños, sino que se pide que cumpla con otros requisitos esencialmente de naturaleza social”*.

Por lo que en definitiva, el concepto de empleo no sólo se reduce a la existencia y ocupación de un puesto de trabajo.

Calderón (2004), también nos plantea que la empresa es una organización que tiene dos objetivos básicos, uno que está relacionado con la eficiencia, es decir, producir bienes y/o servicios que garanticen la continuidad de esta; y otro relacionado con la naturaleza social, de satisfacer las necesidades básicas y de desarrollo de los miembros que la componen y desempeñar un rol en el desarrollo social del país.

De lo anterior nos damos cuenta que las empresas no sólo aportan e influyen en el bienestar económico de sus empleados, sino que también pueden afectar su calidad de vida, al no brindar condiciones apropiadas en la calidad del empleo, lo cual debería ser uno de los roles primordiales, al ser la empresa uno de los principales actores en generar puestos de trabajo.

1.2 Calidad del empleo y productividad en las empresas

Siendo que el presente trabajo pretende diseñar una propuesta metodológica para el análisis de la calidad del empleo, como parte de la mejora en la productividad organizacional o laboral, y debido a que el mismo no expone una implementación in situ para obtener resultados que sustenten la relación positiva entre la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral, abundaremos un poco en lo que la literatura y diversos organismos públicos han aportado al respecto.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los cambios en la organización del trabajo tienen una notable influencia en la productividad, los debates actuales sobre la “economía del conocimiento” y los “sistemas de trabajo de alto rendimiento”, destacan la importancia del capital humano y su organización como fuente de incremento de la productividad y de la ventaja competitiva.

Pero ¿qué es la productividad?, ¿qué es la calidad del empleo?, ¿cómo se miden?

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS, 2010), define la productividad laboral como un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)¹, define la productividad como una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. Un incremento de la productividad implica que se logra producir más con la misma cantidad de factores e insumos, o bien, que estos se requieren en menor cantidad para producir el mismo volumen de producto.

En la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar tanto los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. Es por ello que se vuelve necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores.

La productividad tiene una importancia fundamental para la generación de riqueza de la sociedad, así como para alcanzar incrementos sostenidos del ingreso y del bienestar de la población.

Una medición de la productividad en sentido amplio requiere cuantificar, por un lado, el volumen de producto a nivel de empresa, industria y país, y por el otro, la magnitud de los insumos y factores que se combinan para producirlo: trabajo, capital físico y capital humano.

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Catalogo 331.11801: Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2012: metodología, cuadros y gráficas / Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.-- México: INEGI, 2013.

De acuerdo con el INEGI (2013), actualmente sólo es posible calcular la productividad de un factor, específicamente el de la productividad del trabajo o productividad laboral. Dicho cálculo puede realizarse de manera permanente para el conjunto de la economía nacional, y además con algún grado de detalle para determinadas actividades productivas.

Por lo que al comprender y adoptar el concepto de productividad laboral en las empresas, se ve favorecida la creación de una cultura empresarial dispuesta a la mejora y búsqueda de modelos de participación que respalden un trabajo más productivo.

En términos económicos, para la OIT, la productividad reduce los costos de producción y eleva la rentabilidad de las inversiones². Y define la productividad laboral, como la producción por unidad de insumo de mano de obra; así también la STPS hace referencia a la productividad de los individuos, la cual se expresa en la tasa de empleo, las tasas salariales, la estabilidad del empleo, la satisfacción en el trabajo o la empleabilidad en diversos puestos de trabajo o sectores de producción.

Los beneficios que una sociedad en su conjunto puede obtener del incremento de la productividad, son una mayor productividad individual, una mejor competitividad empresarial y un aumento en el volumen de empleo, que son capaces de elevar la economía en general. Lo cual en términos generales, de acuerdo con la OIT, el incremento de la productividad “puede contribuir a aumentar los ingresos y reducir la pobreza”, generando así un círculo virtuoso.

² OIT, (2008), Conferencia Internacional del Trabajo, 97ª reunión. Informe V. *Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo.*

*“La importancia de la productividad estriba en que a largo plazo es el factor principal en la determinación del aumento de los ingresos y en la mejora de las condiciones de vida de las personas”.*³

La productividad laboral, se mide a través de la relación entre la producción obtenida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

En cuanto a la calidad del empleo, Pineda (2007) nos introduce en América Latina donde últimamente este tema ha recibido atención a partir de cambios inducidos por reformas laborales, nuevas formas de organización productiva, dinámicas de integración comercial y procesos de globalización. Dichos cambios han provocado importantes alteraciones en las formas tradicionales de vinculación laboral, en la estabilidad del empleo, en la composición del empleo por actividades económicas y ocupaciones, en la intensidad y duración de las jornadas, en el status contractual y en los derechos básicos relacionados. Con lo cual el interés por la calidad del empleo ha sido más asociada a lo que se considera como “flexibilidad de los mercados laborales”, no obstante, este interés ha carecido de un enfoque más integral y comprensivo sobre la calidad del empleo.

El mismo Pineda (2007) nos da a conocer uno de los principales problemas para determinar satisfactoriamente un marco conceptual que aborde en detalle la calidad del empleo, siendo este la limitación del diseño y disponibilidad actual de la información, que solo se remite a abordar algunos indicadores, no obstante, incluye una gama más amplia de dimensiones, los cuales demandan otros estudios con fuentes diversas de información, especialmente en los que se consideran los elementos subjetivos del trabajo.

³ SIGPROL, (2010); Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. *Manual para el consultor.*

En consecuencia, una estrategia para superar estas limitaciones ha consistido en indagar acerca de las preferencias o factores subjetivos de los trabajadores o en su satisfacción con respecto a las distintas dimensiones del empleo, que a la vez debe complementarse con lo descrito por Sen (1998), quien propone que para hacer frente a las dificultades conceptuales en la valoración de los elementos subjetivos y objetivos, el enfoque de las capacidades no debe concentrarse en la reacción mental frente al empleo, sino en las capacidades que este genera en la persona, las cuales incluyen una opción más amplia de posibles reacciones mentales⁴.

Entonces una mayor satisfacción en el empleo no puede tomarse como indicador de buenos empleos, si no que un buen empleo sería entonces aquel que fortalezca a las personas, es decir, aquel que desarrolle y mejore sus capacidades. Desde este punto de vista, Pineda (2007) define la calidad del empleo como *“todas aquellas dimensiones relacionadas con el trabajo de las personas que le permiten a éstas el desarrollo de sus capacidades, ampliar sus opciones de vida y obtener mayores grados de libertad”*.

Pineda pone énfasis, en que resulta difícil decidir dónde empiezan y en dónde terminan los aspectos subjetivos frente a los objetivos y, en consecuencia, decidir cuál es el elemento apropiado para valorar la calidad del empleo. Por otra parte, los factores objetivos del empleo también resultan difíciles de valorar como positivos o negativos en un mismo trabajo. Por ejemplo, es difícil decidir si un empleo que se asocia a un ingreso más alto pero donde se debe cumplir un horario muy estricto es mejor o no que uno con ingresos menores pero con horario flexible. Así, la valoración de esto dependerá de las preferencias de quien se trate, de sus características sociodemográficas y culturales.

⁴ Sen (1998), define la *satisfacción en el empleo* como *“la percepción de un número de características objetivas de la calidad del empleo, ponderadas por las preferencias, normas y expectativas del trabajador”*

La Comisión de las Comunidades Europeas (COM, 2001) no solo define la calidad del empleo sobre la base de la existencia de empleos retribuidos, sino que abarca en dicha definición las características de los empleos, tratándose así de un concepto relativo y pluridimensional que debe tener en cuenta:

- ~ las características objetivas relacionadas con el empleo, tanto las relativas al entorno de trabajo en general como las características específicas del puesto de trabajo;
- ~ las características del trabajador;
- ~ la coincidencia entre las características del trabajador y los requisitos del trabajo;
- ~ y la evaluación subjetiva (satisfacción profesional) de estas características por el trabajador.

Y por lo tanto, un amplio enfoque de la calidad del empleo no debe hacer referencia sólo al sueldo y a las normas mínimas, sino también a la mejora general de las mismas. Esto abarca las características de los puestos de trabajo individuales y las relativas al entorno de trabajo en general, incluido el mercado laboral en conjunto, especialmente por lo que se refiere a la movilidad entre puestos de trabajo y a la facilidad para entrar y salir del mercado laboral.

En el comunicado de la Comisión de las Comunidades Europeas (COM, 2001), se indica que la mayoría de los estudios hacen referencia tanto a los elementos específicos del puesto de trabajo (por ejemplo, el sueldo, la jornada laboral, las cualificaciones necesarias) como a los elementos relacionados con un entorno de trabajo más amplio (por ejemplo, las condiciones de trabajo, la formación, las perspectivas de trayectoria profesional, seguros de asistencia, etc.). Mientras que otros estudios se centran en los elementos subjetivos de satisfacción profesional, que consideran como medidas aquellas que resumen la calidad general del empleo como la percibe el trabajador.

Además de que en variada documentación especializada no se puede encontrar alguna definición estándar o acordada para la calidad del empleo, debido a la ausencia de un conjunto único de medidas, que por su naturaleza relativa y pluridimensional no puede definir un índice de calidad de trabajo único y la importancia que se conceda a las distintas dimensiones variará según las circunstancias y las aspiraciones.

A fin de proporcionar un marco para el análisis de la calidad del empleo, identificar objetivos claros y desarrollar indicadores adecuados para medir el rendimiento, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) propone agrupar los principales elementos clave de la calidad del empleo en dos amplios grupos:

Características de los puestos de trabajo: la satisfacción profesional, el tiempo libre, la remuneración, las retribuciones y compensaciones en especie, la jornada laboral, las cualificaciones, el reconocimiento, la formación, la capacitación, la trayectoria profesional, la movilidad y la coincidencia entre las características del empleo y las del trabajador;

El entorno de trabajo y el mercado laboral: igualdad de género, salud y seguridad ocupacional, flexibilidad y seguridad del empleo, enriquecimiento y conciliación entre la vida profesional y la vida privada, diálogo social, no discriminación, comunicación y participación de los trabajadores.

De lo anterior podemos definir entonces a la productividad laboral y a la calidad del empleo como sigue:

Productividad laboral. Relación que permite medir la eficiencia obtenida a partir de la aportación de todos los recursos humanos, que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional y mejorar la sustentabilidad de la empresa.

La medición de la productividad en un sentido amplio requiere cuantificar, por un lado, el volumen producido, y por el otro, la magnitud de los insumos

y factores que se utilizaron, es decir, se mide a través de la relación entre la producción obtenida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. Dicha medición puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

El concepto de productividad laboral en las empresas, favorece la creación de una cultura empresarial dispuesta a la mejora y búsqueda de modelos de participación que respalden un trabajo más productivo. Y reduce los costos de producción elevando la rentabilidad de las inversiones.

Los beneficios que una sociedad en su conjunto puede obtener del incremento de la productividad empresarial, son una mayor productividad individual, una mejor competitividad empresarial, una mejora en los ingresos, una mejora en las condiciones de vida de las personas y un aumento en el volumen de empleo, que son capaces de elevar la economía en general.

Calidad del empleo. Enfoque integral y comprensivo que involucra un concepto relativo y pluridimensional de la vinculación laboral, no solo con algunos elementos objetivos tradicionales, sino que también incluye una gama más amplia de elementos subjetivos del trabajo, que le permitan al trabajador fortalecerse, desarrollarse, mejorar sus capacidades, ampliar sus opciones de vida y ampliar sus oportunidades laborales.

A fin de proporcionar un marco para su análisis, identificar objetivos claros y desarrollar indicadores adecuados para medir el rendimiento, se propone agrupar los diferentes elementos clave de la calidad del empleo en dos grupos generales:

Características de los puestos de trabajo: la satisfacción profesional, el tiempo libre, la remuneración, las retribuciones y compensaciones en especie, la jornada laboral, las cualificaciones, el reconocimiento, la formación, la capacitación, la trayectoria profesional, la movilidad y la coincidencia entre las características del empleo y las del trabajador;

El entorno de trabajo y el mercado laboral: igualdad de género, condiciones de trabajo, salud y seguridad ocupacional, flexibilidad y seguridad del empleo, enriquecimiento y conciliación entre la vida profesional y la vida privada, diálogo social, no discriminación, comunicación y participación de los trabajadores, estabilidad del empleo, y la facilidad para entrar y salir del mercado laboral.

Sin embargo para conocer integralmente la calidad del empleo es necesario indagar acerca de las preferencias o factores subjetivos de los trabajadores o en su satisfacción con respecto a las distintas características del empleo.

Cabe aclarar que en variada documentación especializada no se encuentra alguna definición estándar o acordada para la calidad del empleo, debido a la ausencia de un conjunto único de medidas, que por su naturaleza no pueden definir un índice de calidad de empleo único y la importancia que se conceda a las distintas dimensiones variará según las circunstancias y las aspiraciones.

De acuerdo con el INEGI⁵ Existen dos procedimientos para cuantificar la productividad laboral:

- El método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido con el número de horas hombre trabajadas durante un período determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país. También la productividad laboral puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida y el número de trabajadores ocupados.

Productividad laboral = Producción / Número de trabajadores

Productividad laboral = Producción / Horas trabajadas

La primera relación mide cuanto varía la producción de una empresa con respecto al número de trabajadores que participan en ella. El aumento de la productividad laboral significa mayor rendimiento promedio del trabajador porque: a) la producción crece más que el empleo; b) la producción aumenta y el nivel de empleo no varía; c) la producción se mantiene, pero disminuye el empleo; d) la producción disminuye menos que el empleo. Mientras que una disminución quiere decir que bajó el rendimiento promedio del trabajador, lo cual ocurre cuando: a) la producción aumenta menos que el empleo; b) la producción disminuye y el personal se mantiene; c) la producción baja y el personal ocupado se reduce en menor medida o aumenta.

⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Catalogo 331.11801: Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2012: metodología, cuadros y gráficas / Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.-- México: INEGI, 2013.

La segunda relación mide cuanto varía la producción de una empresa en relación con el número de horas trabajadas. Es decir, cuánto produce un trabajador en promedio por cada hora laborada. El aumento en la productividad laboral significa mayor rendimiento por hora hombre trabajada porque: a) la producción crece más que el tiempo trabajado; b) la producción aumenta y el tiempo trabajado no varía; c) la producción se mantiene, pero disminuye el tiempo trabajado; d) la producción disminuye menos que el tiempo trabajado. Mientras que una disminución quiere decir que bajó el rendimiento de la hora trabajada, debido a que: a) la producción aumenta menos que el tiempo trabajado; b) la producción disminuye y el tiempo trabajado se mantiene; c) la producción baja y el tiempo trabajado se reduce en menor medida o aumenta.

Dichas relaciones permiten evaluar el rendimiento de una unidad económica durante un periodo determinado. Si en el transcurso del tiempo aumenta la relación entre la producción y la magnitud del trabajo incorporado, ello significa que el producto promedio del trabajo ha mejorado; si disminuye, entonces la unidad de trabajo promedio es menos productiva.

Para el sector manufacturero el índice de producción por persona ocupada y el índice de producción por hora hombre, de datos obtenidos para el período 1993 – 2008, presentan una tendencia en crecimiento según información recopilada de la Industria Manufacturera captada a través de la Encuesta Industrial Mensual (EIM) levantada por el INEGI. Esta encuesta proporciona cifras mensuales y anuales de producción, empleo y tiempo trabajado, lo que permite generar indicadores sobre el desempeño productivo del factor trabajo. La muestra de la EIM representa alrededor del 80% del valor de la producción de la industria manufacturera referida al año base 1993.⁶

La tendencia reportada para la productividad laboral de la industria manufacturera en el período 1993 – 2008 se muestra a continuación:

⁶ STPS, 2013. Estadísticas de productividad. Productividad laboral, STPS. <http://www.productividad.org.mx/>



Figura 1.1 Productividad laboral, que relaciona la cantidad de producto obtenido con el número de trabajadores ocupados y con el número de horas hombre trabajadas en la Industria Manufacturera 1993-2008 (Fuente: STPS, 2013)

La productividad laboral para la industria manufacturera en México para los años 1993 a 2008 mostró una tendencia ascendente con un incremento promedio aproximado de 5.48 puntos al año en el índice de productividad por persona ocupada y por hora hombre.

De acuerdo con lo escrito en los párrafos que anteceden en el presente apartado, la productividad de las empresas se verá beneficiada siempre y cuando el producto promedio del trabajo se mejore, por lo que al invertir en los empleados y mejorar la calidad del empleo dentro de sus empresas, el rendimiento será mejor y por lo tanto el volumen de producción se elevará. Lo cual se podrá comprobar con el seguimiento de la medición de la productividad conforme se trabaje en las mejoras de la calidad del empleo.

Una productividad creciente es un elemento central de una estrategia de crecimiento y de desarrollo que pretende mejoras continuas del bienestar material de la población. Estas mejoras se transmiten principalmente por medio del

mercado laboral, de manera que la productividad creciente también es un determinante fundamental de la calidad del empleo y sus avances. Sin embargo dicha relación entre ambos factores no es unilateral, pues es posible establecer círculos virtuosos con los cuales también hay un impacto positivo desde una mejor calidad de empleo a un incremento de la productividad.

Por lo que varios de los países de América Latina han aspirado a desarrollar una estrategia de competitividad basada en productividades crecientes, donde se requieren relaciones laborales que estimulen un círculo virtuoso entre la productividad laboral y mejoras en la calidad del empleo⁷.

El mejorar la calidad del empleo, implica mejorar la conciliación entre la vida profesional y privada, lo cual contribuye al aumento del índice general de empleo y la capacidad de inserción laboral. De esta forma, el aumento de la calidad del empleo forma parte de un círculo virtuoso, llevándonos a un aumento de la productividad, mejora de las condiciones de vida y a un crecimiento social.

1.3 Calidad del empleo y calidad de vida

Pineda nos da un marco bastante sencillo para relacionar la calidad del empleo con la calidad de vida, aunque pareciera fácil encontrar esta relación, realmente él nos remite a que una es base de otra, por lo cual es imposible tratar de separarlas para su entendimiento y mejora.

Preguntarse por la calidad del empleo de manera amplia es indagar sobre la calidad de vida que se deriva de la relación con el empleo. En tal sentido, se trata de explorar los aspectos del empleo que inciden en la calidad de vida de una

⁷ Weller, Jürgen y Claudia Roethlisberger (2011), La calidad del empleo en América Latina, serie Macroeconomía del desarrollo, no.110, CEPAL, Santiago.

persona, lo cual conlleva a considerar al empleo en sus múltiples expresiones en el ser y hacer de una persona.

El empleo implica participar en la productividad de la sociedad, obtener un ingreso que concreta un valor social, y proporciona un fundamento de la libertad de ser y actuar, constituye un espacio para la construcción de identidad y sentido de pertenencia, la posibilidad de un reconocimiento y satisfacción social, entre otros aspectos. La calidad del empleo al centrar la atención en la cualidad, remite conceptos de dignidad, seguridad y libertad. El fundamento conceptual de la calidad del empleo se encuentra así sobre las bases teóricas de la calidad de vida y bienestar.

El empleo le proporciona a una persona a través de los funcionamientos que obtiene de él (actividades laborales, prestaciones, relaciones con otras personas, poder adquisitivo, estatus, etc.), una serie de capacidades específicas de desempeño, de relación, valoración y de opción por distintos estilos de vida, es decir, distintos grados de libertad. Estas capacidades no dependen exclusivamente de las características específicas de la persona o de las peculiaridades del empleo que desempeña, sino también de una serie de arreglos y normas sociales, formales e informales, en medio de las cuales se desenvuelven, como por ejemplo, la normatividad laboral sobre protección social o las prácticas de discriminación laboral.

En estudios recientes sobre calidad del empleo se ha presentado la denominada polémica entre “malos” y “buenos” empleos⁸, la cual ha girado en torno a los elementos objetivos y subjetivos que definen la calidad de un empleo. La pregunta que se hacen los estudios es: ¿qué es y cómo se define un buen empleo?, a partir de medir los beneficios laborales, la seguridad en el trabajo, la estructura ocupacional y la protección social, además de los ingresos. No obstante, estos

⁸ Meisenheimer, J. R. (1998), “Los servicios de la industria en el debate de empleos "buenos" contra "malos"”, Revisión laboral mensual, Febrero.

estudios señalan las limitaciones y la falta de consenso en valorar, por ejemplo, el nivel de autonomía y creatividad en el trabajo, debido a que esto depende de las preferencias de los trabajadores.

Bajo este enfoque, las discusiones sobre la calidad de vida han abordado la dualidad en el bienestar, cuyos planteamientos se pueden aplicar al análisis de la calidad del empleo como elemento central del bienestar de una persona. Sin lugar a dudas si un empleado se encuentra en armonía con su empleo, se verá reflejado en su vida familiar, encontrando un equilibrio entre sus actividades y responsabilidades laborales y familiares. Los empleados que laboran en una empresa preocupada e interesada en la calidad del empleo, son empleados con mayor oportunidad de mejorar las condiciones de su calidad de vida, ya que cuentan con más grados de libertad; lo que les permite crecer y desarrollar sus capacidades personales, laborales y profesionales.

La calidad del empleo y la calidad de vida están directamente relacionadas y la sociedad debe aspirar a proponer acciones que busquen la armonía y equilibrio en ambas, siendo tema fundamental mantener el bienestar de las personas.

1.4 Identificación de algunos elementos clave en la calidad del empleo

De la diversa literatura revisada se han identificado una serie de elementos objetivos y subjetivos clave de la calidad del empleo, los cuales son primordiales para el análisis de la misma, por lo que a continuación se presentan las aportaciones de diferentes autores y fuentes para conocer sobre los principales elementos:

Ambiente físico. Robbins (1998), lo define como un sitio cómodo con un adecuado diseño que permita un mejor desempeño y favorezca la satisfacción del empleado. A los empleados les interesa un ambiente de trabajo que les permita el

bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo, otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo el sistema de valores y metas que es percibido por el trabajador contribuyen a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que las metas organizacionales y las personales no sean opuestas.

Capacitación y desarrollo de habilidades profesionales. El Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral (2010), nos dice que en un mundo de intensa competitividad internacional y una economía global regida por el conocimiento, resulta indispensable incrementar las habilidades y calificación de los trabajadores, directivos y empresarios, la certificación de las competencias laborales, como estrategia para elevar su empleabilidad, la productividad de las empresas y la competitividad del país. El esfuerzo de dotar a los trabajadores con las herramientas necesarias, información, entrenamiento y tecnología, se verá compensado en el rendimiento y desarrollo de los procesos productivos.

Competencia laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere una persona para realizar actividades en el mercado del trabajo. (CONOCER, 2009)

Comunicación. Chiavenato (2002), la define como la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor.

Robbins (1999), complementa este significado con lo siguiente: *“Ningún grupo puede existir sin la comunicación. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación, sin embargo, es más que un simple significado compartido.... debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado”.*

Desarrollo de las personas. Chiavenato (2002), lo define como los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de carreras, programas de comunicación e integración.

Diálogo social. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011), nos dice que el diálogo social abarca todos los tipos de negociación, de consulta o, simplemente, de intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores acerca de cuestiones de interés común, materia de política económica y social. Así pues, el diálogo social es el instrumento idóneo para promover mejores condiciones de vida y de trabajo y una mayor justicia social. Su pertinencia está ligada a todas aquellas acciones que tengan que hacer a las empresas o los sectores más productivos y eficaces y tener una economía más competitiva y justa.

El diálogo social es una herramienta fundamental para promover la igualdad de género en el mundo del trabajo. De esta manera contribuye a una sociedad más estable y justa.

Discriminación. La CONAPRED define a la discriminación como una práctica cotidiana que consiste en dar un trato desfavorable o de desprecio inmerecido a determinada persona o grupo, que a veces no percibimos, pero que en algún momento la hemos causado o recibido.

Hay grupos humanos que son víctimas de la discriminación todos los días por alguna de sus características físicas o su forma de vida. El origen étnico o nacional, el sexo, la edad, la discapacidad, la condición social o económica, la condición de salud, el embarazo, la lengua, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil y otras diferencias pueden ser motivo de distinción, exclusión o restricción de derechos.

Los efectos de la discriminación en la vida de las personas son negativos y tienen que ver con la pérdida de derechos y la desigualdad para acceder a ellos; lo cual puede orillar al aislamiento, a vivir violencia e incluso, en casos extremos, a perder la vida.

Para efectos de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, se entenderá por esta cualquier situación que niegue o impida el acceso en igualdad a cualquier derecho.

Educación y Formación profesional. La Organización Internacional del trabajo (OIT, 2004), nos dice que la educación y la formación son la clave para que las personas puedan conseguir empleo, permitiéndoles de este modo el acceso al trabajo decente y escapar de la pobreza. Para competir en la actual economía global, es menester que los empleadores y los trabajadores se encuentren bien formados, por consiguiente, las empresas que tengan por objetivo lograr el pleno empleo y un crecimiento económico sostenido, tienen que invertir en educación y en el desarrollo de sus empleados.

Brindando una educación básica, una capacitación laboral básica y oportunidades de aprender a lo largo de la vida a toda su población trabajadora, los países pueden ayudar a garantizar que los trabajadores mantengan y mejoren sus oportunidades de empleo, todo lo cual redundará en una mano de obra más calificada y productiva.

Estabilidad del empleo. Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

La estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la

empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo⁹.

Flexibilidad. La OCDE diferencia a la flexibilización laboral interna y externa, la primera se refiere a aquellas modificaciones que tienen que ver con la organización del trabajo en la misma empresa: flexibilidad en las tareas asignadas: organización variable de las horas de trabajo durante el día, semana o el año de trabajo; disponibilidad laboral y lugar donde se ubica el proceso de trabajo, etcétera.

Mientras que la externa se refiere fundamentalmente a las formas de "externalizar" lo que hace referencia a la tendencia a "sacar fuera" actividades que antes o tradicionalmente se realizaban dentro de una empresa. Actividades que pasan a ser desarrolladas por "terceros".

Evaluación del desempeño. Chiavenato (2002), la define como la herramienta que permite revisar el resultado del trabajo de una persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para estimar su contribución al logro de los objetivos de la empresa y mejorar su desempeño a través de una retroalimentación clara.

⁹ Fundación Prehumana. Organización chilena sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la responsabilidad social empresarial (RSE). Santiago de Chile. <http://www.prohumana.cl/>

Las principales razones para que una organización se ocupe de evaluar el desempeño son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los empleados.

Igualdad de género. La UNESCO (2012), la define como un elemento central de una visión de la sostenibilidad en la cual cada miembro de la sociedad respeta a los demás y desempeña un papel que le permite aprovechar su potencial al máximo. La igualdad de género es una meta social a la que la educación y las demás instituciones sociales deben contribuir. En muchas sociedades, las mujeres llevan la carga principal de la producción de alimentos y la crianza de los niños. Además, las mujeres a menudo son excluidas de las decisiones familiares o comunitarias que afectan a sus vidas y bienestar.

La cuestión de género debe ser considerada prioritaria en la planificación de la educación, desde las infraestructuras hasta el desarrollo de materiales o los procesos pedagógicos. La participación total y equitativa de las mujeres es vital para asegurar un futuro sostenible.

Jornada laboral. La Ley Federal del Trabajo (2006), la define como el tiempo durante el cual el empleado está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

El empleado y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales. Las jornadas se clasifican en:

Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Líder. Drucker y Maciariello (2005), lo define como aquella persona que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos los objetivos de su equipo de trabajo, procurando que, por una parte exista productividad y por otra, satisfacción en el trabajo para los empleados o trabajadores.

Motivación. Bedoya (1995), la define como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La motivación es la fuerza interna que dinamiza al individuo en dirección a una meta y a unos resultados específicos, involucra pensamientos, sentimientos y acciones en un mismo momento y en una sola dirección, en tal sentido, la motivación es la condición interviniente que engloba al conjunto de factores y hechos que condicionan el desempeño.

Movilidad, promociones y ascensos. Amorós (2007), nos dice que las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. En cuanto a la

movilidad, México cuenta con un alto índice de movilidad el cual se conforma de tres distintas variables: búsqueda de un nuevo empleo, confianza en encontrar uno nuevo y miedo a perder el empleo actual.

Remuneración. El INEGI (2011), la define como los sueldos, salarios y prestaciones en dinero pagados a los empleados que dependen de un empleador. Amorós (2007) complementa esta definición con lo siguiente: “*Nadie trabaja gratis*”, como socio de una organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Responsabilidad. Amorós (2008), la define como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Además de ser el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Retribuciones y compensaciones. Chiavenato (2002), lo define como los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Salud y seguridad ocupacional. En el sistema OHSAS (2007), se define como las condiciones y factores que afectan o podrían afectar, la salud y seguridad de los empleados o cualquier otra persona en el lugar de trabajo. Las organizaciones pueden estar sujetas a requisitos legales por la salud y seguridad de las personas más allá de su lugar de trabajo inmediato, o quienes están expuestos a las actividades del lugar de trabajo.

Bertin (1998), nos complementa esta definición al decir que la salud y seguridad laboral están encaminadas a garantizar la igualdad en el lugar de trabajo. Leyes, reglamentos y normas adoptados prohíben diversas formas de discriminación en

el lugar de trabajo y exigen el cumplimiento de objetivos de salud y seguridad, de forma que no se vulneren otros derechos e intereses de los trabajadores.

Satisfacción laboral. Robbins (1999 y 2004), la define como el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. Por otro lado, la insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas, por ejemplo, en lugar de renunciar, los empleados pueden quejarse, ausentarse, robar propiedad de la organización o aminorar sus responsabilidades.

De manera muy general se puede definir como: *la actitud de la persona hacia su trabajo.*

Con respecto a esta definición, se ha demostrado en datos de satisfacción y productividad en las organizaciones que en aquellas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.

Sistema de Recompensas. Amorós (2008), nos indica que es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, y corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Tiempo libre. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005), declaró que la limitación de la duración del trabajo y el derecho al descanso han sido consagrados al más alto nivel en los textos internacionales universales de mayor relevancia. En este sentido, en la Declaración Universal de Derechos Humanos se reconoce el derecho de toda persona *al ocio*, inclusive una limitación razonable de la duración del trabajo, lo que asegura también el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que se refiere al descanso, al disfrute del tiempo libre y a la limitación razonable de las horas de trabajo, y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.

1.5 El personal como herramienta clave en los sistemas de gestión

La calidad del empleo se refiere a la mejora de las condiciones de los empleos principalmente en favor de la satisfacción, crecimiento, desarrollo y desempeño pleno de los empleados; siendo éstos un elemento principal para el éxito de las empresas.

Perea (2006), marca un panorama sobre la importancia que tiene el factor humano en las organizaciones, ya que vienen a ser el contexto social laboral y el soporte productivo de ellas y de la sociedad; no obstante la presencia del avance voraz de la tecnología no les garantiza la existencia, solamente el factor humano es el que decide su supervivencia, su desaparición o su éxito.

Para ello, el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, (SIGPROL, 2010), refiere que los únicos que pueden hacer que una empresa suba o baje sus niveles de productividad y competitividad son sus trabajadores. *“Las empresas no se mueven por sí mismas sino que deben contar con quienes las muevan”*. Es por eso que se dice que el activo más valioso en la empresa es el personal, *“ya que la empresa puede contar con el mejor equipo o maquinaria, puede contratar al mejor*

estratega, pero si no cuenta con los trabajadores que la empleen y que pongan en marcha los planes de la gerencia, no habrá forma de moverla”.

De ahí la importancia que las empresas desarrollen el potencial de todo su personal y lo aprovechen para llevar a cabo las estrategias y los planes establecidos. Además de involucrar a todos en la búsqueda del diálogo y comunicación eficaz, desarrollando la capacidad de todas las personas en la toma de decisiones, así como en asumir la responsabilidad que cada uno tiene dentro de la empresa.

Generalmente las grandes empresas y en ocasiones las medianas empresas, tienen recursos abundantes y deciden contratar especialistas en administración de personal; caso contrario a la mayoría de las PYMES, donde una sola persona realiza todas las actividades del personal o el dueño delega estas funciones a una sola persona que ya tiene otras responsabilidades, por lo que en las PYMES se dedicará más tiempo para que la administración del personal sea efectiva y ayude a un mejor manejo y crecimiento¹⁰.

Existen diversas herramientas estratégicas e inclusive sistemas de gestión que pueden ayudar a las empresas para mejorar diferentes ámbitos dentro de sus instalaciones o implementar estándares de gestión con el fin de adoptar acciones que permitan mejorar el desempeño de la organización.

¿Pero hay algún modelo o sistema de gestión que le proporcione a las empresas apoyo en cuanto a la mejora de las necesidades de su personal?, o ¿Qué importancia se le da al personal dentro de la estructura de estos modelos?

¹⁰ De la Torre Huerta, C. y Watanabe Nagano, M., (2006); Gestión del Recurso Humano en las PYMES: Construcción de Tubos y Conexiones del Golfo. Tesis licenciatura. Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla, Puebla.

Referente a estas preguntas, nos pareció importante revisar los siguientes modelos de gestión, que podrían profundizar en el tema de nuestro interés, así como identificar el valor del personal para el éxito de los mismos:

- MNCT - Modelo Nacional para la Calidad Total
- ESR - Empresa Socialmente Responsable
- SA 8000: 2001 Responsabilidad Social

Para ello se expone en los siguientes apartados, aspectos relevantes de dichos modelos.

1.5.1 Modelo Nacional para la Calidad Total, (MNCT, 2005)

Es una herramienta para realizar el diagnóstico y evaluar el grado de madurez de una organización vista como un sistema, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad, al correlacionar tres dimensiones interdependientes: enfoque, implantación y resultados.

Tiene como principal propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial y para asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.

Dicho modelo indica que cuando las organizaciones definen sus objetivos en función de los rendimientos esperados por los accionistas, patrocinadores o grupos directivos, se enfocan en los efectos y el sistema organizacional se distorsiona. Sus objetivos se fundamentan en alcanzar un resultado que forzará a los grupos a programar su trabajo y proyectos en el propósito de alcanzar ese

resultado; exigiendo a los sistemas rebasar su capacidad, al personal trabajar bajo una presión y exigencia innecesaria y las interacciones entre los procesos y sistemas no son armónicas, dado que cada área y persona tienen que lograr ciertos niveles de resultados, sin considerar la forma en que esto es resultado de un sistema bien integrado y no sólo como un sencillo proceso causa-efecto. A diferencia de las organizaciones que centran su fuerza en la creación de valor para sus clientes, mercados y sociedad, y empiezan por generar las condiciones adecuadas para que el personal esté motivado y bien entrenado, lo que les permitirá crear valor excepcional para sus clientes.

La creación de valor para los clientes genera lealtad e imagen en el mercado, lo que favorece el efecto de comunicación positiva “de boca en boca”, que a su vez genera el desarrollo de la organización en el largo plazo y consolida la salud económica de los patrocinadores, accionistas o grupos directivos. Así, este grupo de interés puede reinvertir parte de los recursos adicionales obtenidos en el desarrollo de su personal, en el desarrollo tecnológico de sus productos, servicios y procesos, lo que a su vez permite la creación de valor para los clientes y usuarios, generando una espiral virtuosa para la organización (Figura 1.2).

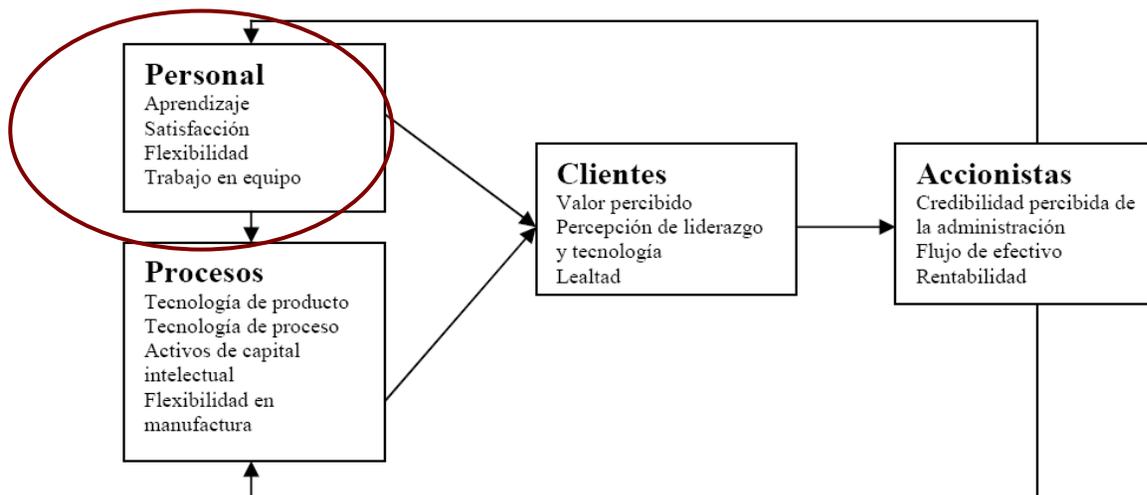


Figura 1.2 Creación de valor (Fuente: MNCT, 2005)

El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes factores:

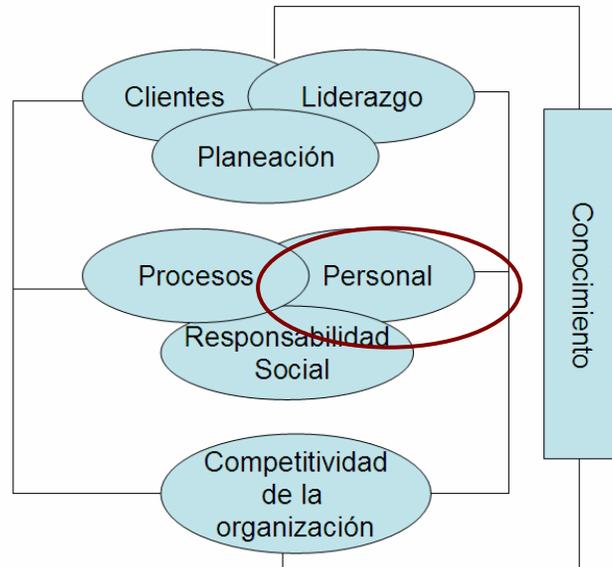


Figura 1.3 Modelo Nacional de la Calidad Total (Fuente: MNCT, 2005)

Los principios sobre el personal a los cuales se refiere el Modelo Nacional de Calidad Total son:

- *Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma el conocimiento en práctica, es por ello que las organizaciones que aplican este principio, se abocan a proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.*
- *El talento del personal es un recurso de la organización. El diseño del trabajo es el elemento clave para lograr el alto desempeño y la calidad de vida. El trabajo diseñado con base en la integración de cadenas de valor enfocado al aprendizaje y la mejora continua, equivale a maximizar el potencial creativo del personal, lo cual requiere de espacios para la reflexión, el intercambio de puntos de vista, el análisis y el diálogo.*
- *El hombre no es un recurso tampoco es capital de nadie. El ser humano por su naturaleza tiene todo lo que le rodea como recurso para crear. El*

desarrollo de sus competencias requiere de poner énfasis en su vocación en sus áreas sólidas y en sus oportunidades, requiere que los jefes o líderes tomen el rol de un mentor con el propósito de maximizar el potencial creativo de su personal, mientras les acompañan en su crecimiento y realización.

- *Para lograr el nivel de desempeño requerido por la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, enfocado a la colaboración y trabajo en equipo.*
- *La cultura deseada se genera a partir que la Alta Dirección comparte significados, creencias, valores y rumbo organizacional; con sistemas bien diseñados que maximizan las interacciones e interdependencias; con el desarrollo de competencias, y con el medio ambiente adecuado para la realización del trabajo y su mejora continua.*
- *Cambiar positivamente la mentalidad y la actitud en la forma de entender y de construir las relaciones laborales, el cambio que genera mejores personas, mejores mexicanos, mejores trabajadores, mejores empleados y promueve la participación, el cambio que incide en la satisfacción, productividad, responsabilidad y creatividad de las personas. Estos principios se fundamentan en: La gradualidad, exigiendo cambios profundos sobre la manera de ser y de pensar de las personas, y sobre los hábitos contraídos a lo largo de nuestra vida. El diálogo, como una estrategia de contratación colectiva legítima para construir consensos, hoy ya no es válido o posible que la reforma al mundo del trabajo se produzca a partir de una visión o iniciativa unilateral. La legalidad, para alinear todos los actos de la autoridad, de las organizaciones y sindicatos al principio de la legitimidad, a los valores, instituciones y procesos de administración de justicia conforme al Estado de Derecho. La paz laboral, como requisito indispensable para trabajar productiva y armoniosamente, capacitar a trabajadores, técnicos y empresarios en programas sistemáticos de largo alcance, así como para obtener mayores núcleos de calidad y productividad*

y por lo tanto de rentabilidad y de remuneraciones, para todos los integrantes de las organizaciones.

El modelo incluye un criterio que se refiere al personal, el cual nos habla de la forma en que la organización crea las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo del personal y mejorar su calidad de vida como fundamento para el desarrollo organizacional y el logro de sus estrategias. Para lo cual se pide describir: a) las formas en que la organización diseña el trabajo y crea una estructura de alto desempeño, b) la forma en que desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, definidos a partir del diseño del trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el desarrollo del personal y el alto desempeño de la organización, c) la forma en que mejora la satisfacción, salud, y bienestar de su personal en el trabajo y por el trabajo mismo; la relación laboral entre los integrantes y entidades externas y la promoción del bienestar de la familia del personal y d) la presentación de los resultados (cuantitativos y cualitativos) de valor creado para el personal y la relación causal con el mejoramiento de sus procesos, sistemas y competitividad de la organización.

1.5.2 ESR, Empresa Socialmente Responsable, (CEMEFI, 2005)

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades, actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes,

demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

La Responsabilidad Social Empresarial sólo se comprende reconociendo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa.

- Ética y gobernabilidad empresarial.
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.
- Cuidado y preservación del medioambiente.

Los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial responden a principios empresariales universales que aseguran su exitosa implementación:

- ~ Respeto a la dignidad de la persona.
- ~ Empleo digno.
- ~ Solidaridad.
- ~ Subsidiariedad.
- ~ Contribución al bien común.
- ~ Corresponsabilidad.
- ~ Confianza.
- ~ Ética en los negocios.
- ~ Prevención de negocios ilícitos.
- ~ Vinculación con la comunidad.
- ~ Transparencia.
- ~ Honestidad y legalidad.
- ~ Justicia y equidad.
- ~ Empresarialidad.
- ~ Desarrollo social.

Con base en lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume a la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés.

Al ser ejercida, la Responsabilidad Social Empresarial modifica el papel social y ético de la empresa, según las necesidades y el contexto propio de cada empresa, y según los requerimientos de cada sociedad. La ESR brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre ellos están:

- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (stakeholders).
- Mejora de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- Decisiones de negocio mejor informadas.
- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
- Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor.
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.

- Reducción de la supervisión regulatoria.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

Principios de la responsabilidad social y la calidad de vida en la empresa

- Promover y establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna
- Empleo digno

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.

La empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

En términos puntuales, se pueden enumerar otros beneficios:

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.

- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores.

1.5.3. SA 8000: 2001 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Esta Norma determina los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía:

a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia.

b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma. Los requerimientos de esta norma serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía.

Requerimientos de responsabilidad social.

1. Trabajo infantil

La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de trabajo infantil.

2. Trabajos forzados

La compañía no utilizará, ni auspiciará el uso de trabajos forzados, ni exigirá a su personal que deje bajo su custodia "depósitos", o documentos de identidad, al comenzar la relación laboral con la compañía.

3. Salud y Seguridad en el trabajo

La compañía, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general, así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerá un entorno laboral seguro y saludable, y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación, hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral.

4. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva

La compañía respetará el derecho de sus empleados a formar sindicatos, y a ser miembros del sindicato de su elección, así como a negociar colectivamente. En aquellos casos en que la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva estén restringidos, la compañía facilitará instrumentos paralelos para que todo el personal pueda asociarse libremente, y negociar colectivamente.

5. Discriminación

La compañía no efectuará, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal.

6. Medidas disciplinarias

La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de castigos corporales, coerción mental o física, ni abusos verbales.

7. Horario de trabajo

La semana de trabajo normal será como la defina la ley.

8. Remuneración

La compañía garantizará que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional.

9. Sistemas de Gestión

De acuerdo con lo visto en los diferentes modelos, se puede concluir que si abordan información que puede apoyar a las empresas en cuanto a la atención de las necesidades de su personal, además de que el personal si es visto como un factor importante dentro de la estructura y éxito de estos modelos. Sin embargo ninguno profundiza sobre cómo mejorar la calidad de los empleos, sino que solo abordan los criterios y principios que de manera general crean las condiciones necesarias del personal de las empresas, así como un ambiente de trabajo adecuado.

1.6 Impulso de la productividad laboral a través del gobierno federal

En México, el gobierno federal tiene el interés por elevar la productividad laboral desde los años 50's, cuando se fomentó el diálogo social abierto, respetuoso y equilibrado, pero también eficiente, entre los sectores productivos de movimientos obreros organizados, el sector empresarial y el Gobierno Federal, con el fin de participar coordinadamente para promover la adopción de políticas y herramientas para incrementar la productividad laboral en los centros de trabajo; y desde entonces a la fecha se han instalado Mesas de Diálogo tripartita para discutir alternativas de impulso a la productividad laboral.

Como resultado de esos esfuerzos y en la constante búsqueda de acciones emprendedoras para el crecimiento sostenido en los niveles de productividad

laboral de México, el gobierno federal a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social ofrece información y programas para que empleadores y empleados logren que su centro de trabajo sea más productivo, entre los que destacan los siguientes:

- Acuerdo Nacional para la productividad laboral y su decálogo
- Programa de Apoyo para la Productividad
- Sistema de Gestión para la Productividad Laboral
- Sistema de Medición y Avance de la Productividad

Los cuales para conocimiento se citan de forma general, a continuación:

1.6.1 Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral y su Decálogo

Es un acuerdo pactado en el 2010 entre los sectores productivos y el Gobierno de la República a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para promover esquemas de productividad en beneficio de los trabajadores, las empresas y la economía nacional.

Se basa en las siguientes premisas:

- Que para generar en el país un mayor número de empleos estables y mejor remunerados es necesario consensuar un esfuerzo entre los factores de la producción para mejorar la productividad y en lo particular la productividad laboral.
- Que los esfuerzos por mejorar en esta materia, implican avanzar sistemáticamente hacia una cultura para impulsar una mayor productividad laboral.

- Que los valores fundamentales de las relaciones laborales entre los factores de la producción deben regirse a través del mantenimiento y, en su caso, ampliación y mejora de la planta productiva, la importancia y los beneficios de la formalidad del empleo, así como la previsión social universal para los trabajadores, que permitan transformar la cultura del trabajo hacia la productividad.
- Que para el caso de un esquema de retribución convenido entre trabajadores y patrones, la productividad debe entenderse como el resultado del desempeño individual y/o de equipo de los trabajadores, adicional al que normalmente llevan a cabo, con los elementos disponibles en la empresa deduciendo de ello los costos que provoquen los cambios tecnológicos y el número de personal empleado, así como el aumento de la inversión productiva;
- Que existen causas de fuerza mayor o caso fortuito que pueden afectar la productividad, como sería la caída del mercado y la variabilidad en la paridad cambiaria, entre otros, circunstancias que pueden incidir en los resultados obtenidos y, por ende, en el reparto de los beneficios exigibles, por lo cual todo esquema de productividad debe tener como base el principio de corresponsabilidad de las partes;
- Que un esquema de productividad debe procurar siempre obtener resultados que beneficien a los trabajadores, a las empresas y a la sociedad; no obstante, debe quedar abierta la posibilidad de modificar, suspender o dar por terminadas las condiciones originalmente pactadas, cuando ocurran circunstancias que así lo ameriten, considerando valores superiores como el empleo y la subsistencia misma de la empresa;
- Que el incremento de la productividad laboral se traduce en mayor competitividad de las empresas y la economía nacional, así como en la

conservación y creación de empleos y, como consecuencia, en bienestar de los trabajadores y las familias mexicanas, y

- Que los trabajadores, los sindicatos y los patrones están de acuerdo en que la capacitación de los trabajadores, es una inversión y no una carga, que aunada a la mejora de las condiciones de seguridad y previsión social, entre otros elementos, fortalece el trabajo decente e incrementa la productividad;
- Que a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le corresponde, entre otros asuntos, procurar el equilibrio entre los factores de la producción, y promover el incremento de la productividad del trabajo, en términos del artículo 40, fracciones II y V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Por lo anterior se ha resuelto acordar lo siguiente:

PRIMERO (Voluntad de las partes).- El gobierno federal, los trabajadores y los patrones, se comprometen a promover esquemas para la mejora de la productividad, que permitan generar un valor adicional para la empresa y un beneficio económico para los trabajadores, el cual será repartido en forma proporcional y equitativa, de acuerdo a sus aportaciones.

SEGUNDO (Metodología para la medición y diagnóstico).- Los trabajadores y los patrones acordarán un método de medición de la productividad con indicadores claros para diagnosticar y determinar las áreas factibles de mejora.

TERCERO (Capacitación).- Empresarios y trabajadores emprenderán un esfuerzo para incrementar la capacitación adecuada y acorde a las nuevas exigencias científicas y técnicas de la competitividad.

CUARTO (Generación Adicional de valor y Reparto de beneficios).- El esquema de productividad deberá permitir el reparto proporcional entre la empresa y los

trabajadores, respecto de los beneficios económicos que se produzcan, y considerar el resultado del desempeño individual y/o de equipo que exceda los estándares mínimos y metas fijados conjuntamente entre el patrón, sindicato y/o trabajadores. Los reconocimientos por los logros obtenidos podrán ser de carácter económico o en especie, y su otorgamiento estará sujeto a la variabilidad de los resultados obtenidos.

QUINTO (Calidad, Mejora Continua e Innovación tecnológica).- Los esquemas de productividad se revisarán periódicamente para adecuarse a los factores internos y externos de la empresa, particularmente, los relacionados con la maquinaria y tecnología utilizada, el número de trabajadores que participen en el proceso, y las necesidades cambiantes del mercado en que la empresa participe.

SEXTO (Comunicación y Congruencia).- Los esquemas de productividad no serán rígidos y deberán adecuarse a las circunstancias y necesidades de cada empresa, así como procurar pactar en forma clara y por escrito, los procedimientos de su aplicación, de tal manera que se asegure una efectiva comunicación entre el patrón, sindicato y/o trabajadores.

SÉPTIMO (Respeto a los derechos de los trabajadores).- El patrón, sindicato y/o trabajadores, están de acuerdo en que en ningún caso y por ningún motivo, los acuerdos alcanzados y los resultados obtenidos en virtud del presente instrumento, podrán afectar los derechos individuales y colectivos de los trabajadores consagrados en el Artículo 123, Apartado "A" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su Ley reglamentaria.

OCTAVO (Diálogo Social).- A solicitud del patrón, sindicato y/o trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá intervenir en calidad de amigable componedor, para atender dudas, brindar asesoría técnica o coadyuvar a la interpretación de lo pactado en los convenios de productividad.

NOVENO.- Para convenir el esquema de productividad, que será un Acuerdo Marco, el patrón, el sindicato y/o los trabajadores determinarán las áreas de interés, y procurarán referirse prioritariamente a: Desarrollo de capacidades laborales y empresariales, Mejores prácticas operativas, Innovación y eficiencia tecnológica, Mejor calidad, Reducción de costos y mermas, la seguridad e higiene para los trabajadores, Clima Laboral y trabajo en equipo, cuidado del medio ambiente y Competitividad.

Como parte del Acuerdo Nacional de Productividad, los Sectores Productivos y el Ejecutivo Federal, proponen impulsar la productividad en las empresas como un medio que permita alcanzar los niveles de competitividad bajo los siguientes principios de su *decálogo*:

1.- Voluntad de las partes. La productividad laboral incide significativamente en mayor competitividad de las empresas y la economía nacional, así como en la conservación y creación de empleos y, como consecuencia, en bienestar de los trabajadores. Por ello trabajadores, sindicatos y los patrones deben acordar libremente la voluntad y el compromiso de promover la productividad laboral en cada centro de trabajo. La coordinación y alianzas entre los diferentes actores sociales es una relación estratégica de compromiso, que promueve la igualdad de oportunidades en el crecimiento, diversificación y competitividad en el mercado laboral.

2.- Metodología para la medición y diagnóstico. Trabajadores, sindicatos y patrones deben medir la productividad laboral, para identificar la aportación de los trabajadores a la generación de valor adicional. Para lo anterior, se pactarán objetivos, metas e indicadores claros y medibles que permitan cuantificar el desempeño individual y/o de equipos de trabajo, mismos que podrán ser revisados para adecuarse a los factores internos de la empresa y a las necesidades cambiantes del mercado en que la empresa participa.

3.- Generación adicional de valor y reparto de beneficios. Cuando los trabajadores reciben incentivos por mejorar la productividad, todos ganamos. El esquema de productividad deberá permitir el reparto proporcional entre la empresa y los trabajadores, respecto de los beneficios económicos que se produzcan, considerando el resultado del desempeño individual y/o de equipo al exceder los estándares mínimos y metas fijados conjuntamente entre el patrón, sindicato y/o trabajadores.

4.- Promoción de una cultura productiva. La concientización hacia una mejora continua en los procesos productivos asegurará una adaptación al cambio que implique altos rendimientos en la fuerza productiva de los sectores. Esta mejora deberá atender temas como la previsión social universal para los trabajadores, la importancia y los beneficios de la formalidad del empleo, de tal manera que se vaya transformando la cultura del trabajo hacia la productividad.

5.- Calidad, mejora continua e innovación tecnológica. El desarrollo científico, la adopción y la innovación tecnológica constituyen una de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico y del bienestar material de las sociedades modernas. Las empresas innovan para mantener y mejorar su productividad y competitividad, para así mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La generación de acciones de mejora, implican la utilización de metodologías y técnicas específicas que permiten la trazabilidad y consecuente medición de las actividades.

6.- Salud y seguridad en el trabajo. La protección social como objetivo de las políticas sociales y como marco jurídico consagrado en las principales declaraciones de derechos fundamentales de la persona humana puede considerarse como un elemento esencial del Trabajo Digno. Se trata de facilitar el acceso a todos los trabajadores, de las prerrogativas esenciales a niveles mínimos de seguridad contra contingencias como las enfermedades, los riesgos de trabajo, y en definitiva, la exclusión social. La protección social presenta un horizonte más

amplio que la seguridad social, a pesar de que ésta sea uno de sus elementos consustanciales básicos. Puede definirse como "una intervención colectiva de la sociedad a fin de proteger a sus ciudadanos de diversos riesgos y vulnerabilidades, mantener su bienestar y aumentar su capacidad de hacer frente a los riesgos".

7.- Capacitación. Desarrollo de habilidades laborales y empresariales En un mundo de intensa competitividad internacional y una economía global regida por el conocimiento, resulta indispensable incrementar las habilidades y calificación de los trabajadores, directivos y empresarios, la certificación de las competencias laborales, como estrategia para elevar su empleabilidad, la productividad de las empresas y la competitividad del país. El esfuerzo de dotar a los trabajadores con las herramientas necesarias, información, entrenamiento y tecnología, se verá compensado en el rendimiento y desarrollo de los procesos productivos.

8.- Cuidado y preservación del medio ambiente. El esfuerzo por mejorar la productividad no puede depender de la productividad relativa, necesita depender de los esfuerzos encaminados a salvar todos los recursos naturales. Es necesario plantear siempre la mejora tecnológica de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana.

9.- Diálogo social. El diálogo social es un instrumento importante para lograr unas relaciones laborales armónicas, definir los términos y condiciones del empleo, mejorar los resultados empresariales, abordar las cuestiones ligadas a la productividad, configurar el entorno laboral, mejorar la satisfacción en el trabajo, instaurar un entorno laboral seguro. Para que exista el diálogo social se requiere de la participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores; la voluntad política y el compromiso de las partes interesadas; el respeto de la libertad sindical y la negociación colectiva; y un apoyo institucional adecuado. Un marco de armonía laboral, contribuye al aumento de la productividad.

10.- Cumplimiento de la ley. Respeto a los derechos de los trabajadores Muchos derechos básicos contenidos en las normas internacionales del trabajo relativas a la libertad sindical, la negociación colectiva, la no discriminación, y la lucha contra el trabajo forzoso y el trabajo infantil suelen ser objeto de infracciones notorias particularmente en el sector informal. Estas consideraciones han llevado a muchos observadores a sugerir que se amplíe el campo de aplicación de las normas laborales y de la legislación del trabajo, a fin de abarcar al sector informal según una metodología gradual y selectiva. Esto podría implicar en un comienzo, la atención prioritaria a las normas fundamentales del trabajo para, partiendo de esta base, esforzarse por ampliar progresivamente el cumplimiento de la legislación sobre salarios mínimos, las normas sobre salud y seguridad, y otros temas, en un marco de responsabilidad social compartida.

1.6.2 Programa de Apoyo para la Productividad, (PAP)

Está orientado a los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a los mexicanos sobre la gran relevancia del tema de la productividad laboral.
- Incidir en los miembros de los centros de trabajo (trabajadores, supervisores, directivos y empresarios) para brindarles servicios de apoyo técnico y llevarlos a acordar esquemas de incremento de la productividad.
- Establecer herramientas sólidas y accesibles a todas las empresas y sus trabajadores, para que cada centro de trabajo pueda beneficiarse y optar por el reto del aumento de la productividad.
- Mejorar la productividad como medio para generar riqueza, mantener y ampliar el empleo, así como mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

En este tenor, llevar a cabo acciones orientadas al logro de una mayor productividad laboral arroja beneficios entre los que se encuentran:

- Hacer más eficientes los procesos productivos.
- Transforman a los trabajadores en un recurso estratégico, ya que éstos aportan directamente a la consolidación de la empresa, bien sea mediante la elaboración de soluciones creativas, el incremento de sus capacidades y el desarrollo de destrezas.
- Son de gran utilidad para enfrentar situaciones de crisis o nuevos desafíos ligados al crecimiento de las organizaciones. Estas acciones pueden ser una opción más viable que despedir personal, bajar sueldos o adquirir tecnología para desplazar mano de obra.
- Permiten a las pequeñas y medianas empresas enfrentar de mejor modo los desafíos impuestos por la globalización, ya que otorgan mayor competitividad y constituyen un factor diferenciador respecto a otras empresas.
- Favorecen el establecimiento de un buen clima laboral y permiten mantener relaciones basadas en la confianza, la cooperación y la transparencia.

1.6.3 Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, (SIGPROL)

Es una herramienta para mejorar la productividad laboral, está orientado de manera primordial a las pequeñas y medianas empresas. Se basa en la aplicación de una metodología sencilla y práctica para detonar el inicio de una cultura de la productividad y crear una estrategia de mejora continua.

Este sistema de gestión se refiere al proceso mediante el cual se propicia la identificación de oportunidades de mejora en las actividades productivas que desarrollan los trabajadores de los diferentes estratos ocupacionales en una empresa o establecimiento, con el propósito de realizar acciones para aplicar dichas mejoras.

El objetivo del SIGPROL es aumentar la productividad laboral de los trabajadores mediante la aplicación de la metodología que, en términos generales, busca establecer un área en la empresa en la que se identifique un problema, las causas que lo originan, la identificación de sus efectos, la elaboración de matrices de causa-efecto-solución, la discusión de las posibles soluciones, la definición de la solución ideal, el establecimiento de responsabilidades, la construcción de indicadores, la implantación de la(s) solución(es), el seguimiento de la ejecución y el monitoreo del indicador.

La metodología para la implementación del SIGPROL consiste de manera general en lo siguiente:

Fase I. Implementación del SIGPROL

1.- *Diagnosticar la situación actual de la empresa (Actividad 1) para definir.*

- El objetivo y la metodología
- Los procesos críticos para identificar aquel que presente una mayor oportunidad
- Los problemas que se enfrentan y sus efectos sobre las áreas y su conjunto
- El problema que se va a atender
- El equipo de trabajo
- Responsabilidades

Al final de esta etapa generar un documento que establezca de manera descriptiva cada uno de los puntos anteriores.

2.- *El taller de mapeo de segundo nivel (Actividad 2) donde se realizará:*

- El análisis de las causas que dan origen al problema
- Los efectos que provoca en el área y en el resto de la organización
- La formulación de soluciones
- Definir la de menor costo, mayor impacto y que se pueda implantar en un periodo de cuando más diez semanas.

Al final de esta etapa generar un documento en el que se señalen los resultados de cada uno de los puntos arriba señalados.

3.- *Los talleres de implementación del SIGPROL con el fin de cumplir con cuatro talleres en los que se establezca:*

Taller 1. (*Actividad 3*) Cuál y cómo se va a medir el indicador; cuál es su valor actual y cuál es el valor esperado con la mejora que se va a implantar; definir el mecanismo de medición y el plan de implementación a desarrollar por el equipo de trabajo. El taller no deberá exceder de tres horas de duración.

Taller 2. (*Actividad 4*) Evaluar el avance en cuanto a la ejecución misma y al comportamiento del indicador seleccionado. En todo momento se deberá establecer la posibilidad de aplicación de medidas que permitan la consecución de los objetivos planteados. Este taller tendrá una duración de tres horas.

Taller 3. (*Actividad 5*) Evaluar el avance en cuanto a la ejecución misma y al comportamiento del indicador seleccionado. En todo momento se deberá establecer la posibilidad de aplicación de medidas que permitan la consecución de los objetivos planteados. Este taller tendrá una duración de tres horas.

Taller 4. (*Actividad 6*) Orientado a presentar los resultados de la implementación del SIGPROL, haciendo énfasis en la manera en que se lograron los objetivos planteados. Debe contemplar una duración de dos horas.

Fase II. Transferencia del SIGPROL a la empresa (Actividad 7).

Para transferir el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral a la empresa, deberá llevar a cabo una reunión de dos horas en la que se debe definir la implementación y la estrategia a seguir en la empresa

Esta transferencia debe estar orientada a:

- 1.- Mejorar los procesos internos de cada área de la empresa u organización.
- 2.- Aplicación de formatos simplificados de recolección de datos.
- 3.- Desarrollo de esquemas de reconocimiento al esfuerzo y a los logros.
- 4.- Planteamiento de metas de mediano y largo plazo.
- 5.- La participación de todos los integrantes de la empresa.

En esta fase se debe documentar la manera en que se haya acordado mantener el mismo.

Actividad \ Tiempo	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico	12 horas											
Taller de mapeo de segundo nivel			3 horas									
Taller SIGPROL 1					3 horas							
Taller SIGPROL 2							3 horas					
Taller SIGPROL 3									3 horas			
Taller de Presentación de Resultados												2 horas
Transferencia del Sistema												2 horas
Trabajo de escritorio	12 horas											

Figura 1.4 Fases y etapas del SIGPROL (Fuente: SIGPROL, 2010)

1.6.4 Sistema de Medición y Avance de la Productividad, (SIMAPRO)

Es un sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones. Tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las

condiciones de trabajo a través del involucramiento y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia.

Es un instrumento organizacional, basado en una capacitación informal, donde se comparten saberes técnicos con prácticos, se combinan buenas prácticas con conceptos teóricos.

El SIMAPRO ayuda a cambiar la cultura de trabajo hacia un ambiente laboral de colaboración y confianza, a partir de una comunicación efectiva y permanente, orientada al logro de los objetivos de las áreas.

Contribuye a uniformar criterios de operación entre todo el personal, con la misión, visión y valores de la organización. Facilita el involucramiento en proyectos de calidad, de cambio técnico o de organización. Genera acciones de mejora continua, a partir de compromisos y seguimiento de ambas partes.

Pasos SIMAPRO

Fase 1. Visualización

Fase 2. Medición

Fase 3. Retroalimentación

Fase 4. Facilitación

Fase 5. Evaluación-Certificación

1.7 Situación de la calidad del empleo en América Latina

Desempeñarse en un empleo significa hacer un aporte al progreso material de la sociedad y permite obtener un ingreso que, según su nivel, facilita la subsistencia y la mejora de las condiciones materiales de vida de las personas; con el empleo

se consigue reconocimiento social y satisfacción personal; finalmente, integra a las personas en espacios de interacción social.

En consecuencia, perder el empleo y con ello la posibilidad de realizar este potencial del trabajo, sigue siendo la amenaza central para las personas, sobre todo en el contexto de situaciones de crisis económica que restringe seriamente las opciones para conseguir un empleo nuevo.

Sin embargo, no sólo el desempleo amenaza la realización de este potencial, sino el grado en que esto sea posible difiere ampliamente entre los empleos. Esto ubica el tema de la calidad del empleo en una posición clave respecto al análisis de los beneficios que tiene el desarrollo económico para los trabajadores, y con ello respecto al análisis del carácter del desarrollo social.

En diferentes contextos, se ha establecido un círculo virtuoso entre la calidad del empleo y la productividad, en el sentido que un aumento de la productividad permite mejorar la calidad del empleo y, a la vez, mejoras en la calidad del empleo inciden positivamente en la productividad. El principal mecanismo de transmisión a este último sería la mayor satisfacción que siente el trabajador en un entorno laboral percibido de manera positiva, así como su interés en mantener un empleo de calidad por los costos en términos de bienestar relacionados con su pérdida frente al riesgo de no conseguir otro empleo de la misma o mejor calidad. Ambas lógicas estimularían los esfuerzos de los trabajadores, su compromiso con las tareas, su creatividad, etc.

En este capítulo se mostrará el análisis de algunos de los elementos claves de la calidad de empleo, que se registran al respecto en América Latina y los retos de políticas para poder establecer y fortalecer el círculo virtuoso mencionado. Dicho análisis se basa en parte del estudio realizado en el año 2011 por Jürgen Weller, Oficial de Asuntos Económicos y Claudia Roethlisberger, Oficial Asociado de

Asuntos Económicos de la División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL.¹¹

Jürgen Weller y Claudia Roethlisberger indican que América Latina ha tenido un grado de recuperación del empleo y, en algunos casos, mejoras en la calidad del empleo lo que ha experimentado una disminución del riesgo de descontento social en comparación con Europa, Oriente Medio, África del Norte y África Subsahariana quienes registraron los índices más altos de riesgo de descontento social en el 2011, con respecto a 2010.

Jürgen Weller y Claudia Roethlisberger, resumen como principales indicadores para la medición y el análisis de la calidad del empleo en América Latina, de forma general los siguientes:

Ingresos. Salarios y beneficios no salariales.

Estabilidad de trabajo e ingresos. Tipo de contrato y tipo de pago.

Protección socio – laboral. Salud, Maternidad, Jubilación, Discapacidad, Desempleo, Igual pago para igual trabajo, Cumplimiento de legislación.

Organización del trabajo. Número y organización de horas de trabajo, Intensidad del trabajo, Riesgos ocupacionales (salud, accidentes), Ambiente físico (contaminación, calor, ruido), Interés del trabajo (monotonía).

Integración social. Participación en decisiones, Organización de intereses laborales, Ambiente social del trabajo (con interacciones, trato digno, libre de acoso).

Desarrollo personal. Capacitación, Perspectiva de trayectoria ascendente.

Además algunos otros indicadores utilizados en la literatura sobre la calidad del empleo en América Latina son:

¹¹ Weller, J. y Roethlisberger, C., (2011). “La calidad del empleo en América Latina”, en. Macroeconomía del Desarrollo Num. 110. Santiago de Chile, CEPAL, Naciones Unidas, División de Desarrollo Económico. ISSN: 1680-8843

- La tasa del subempleo. El empleo con insuficiencias de horas o de ingresos y el empleo inadecuado por competencias¹²
- La permanencia en el empleo¹³
- La categoría de ocupación¹⁴
- El número de empleos en que se desempeña un ocupado¹⁵
- La ubicación del puesto de trabajo¹⁶

Sin embargo es importante no perder de vista que *“La calidad del empleo: es un concepto dinámico, pues no puede significar lo mismo en cualquier contexto (tiempo, espacio), es un concepto multifacético y no puede ser reducido a una sola variable y su medición requiere comparabilidad, fiabilidad y consistencia. Las variables de análisis (indicadores) deben reflejar de manera inequívoca la dirección de cambios (mejoras o empeoramientos) en la calidad del empleo como resultado de procesos al cual influyen varios determinantes, y se basan en consideraciones conceptuales, pero tomando en cuenta también la disponibilidad de información”* (Weller, J., 2011).

Como parte adicional retomemos la definición de satisfacción laboral propuesta por Robbins (1999 y 2004), *resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general. Por lo que la evaluación de la satisfacción laboral de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.*

La satisfacción con un empleo y la calidad de un empleo dependen en gran parte de las expectativas puestas en él, las cuales se forman según el contexto concreto en que las personas se desempeñan. Además es influenciada por factores difíciles de diferenciar, como son: aspectos culturales que pueden incidir en diferencias importantes entre países.

¹² Pineda, 2006;

¹³ Sehnbruch, 2004; López, 2006;

¹⁴ Sehnbruch, 2004;

¹⁵ Messier y Floro, 2008; Marull Maita, 2010;

¹⁶ Messier y Floro, 2008; Marull Maita, 2010.

A continuación se muestra una tabla resumen con los indicadores para la medición y el análisis de la calidad del empleo en América Latina descritos por Jürgen Weller y Claudia Roethlisberger, generados con la disponibilidad de información de encuestas de hogares de 17 países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estado Plurinacional de Bolivia, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Bolivariana de Venezuela, República Dominicana y Uruguay.

Indicadores para la medición de la calidad del empleo en América Latina	Ingresos			Estabilidad de trabajo e ingresos	Protección socio – laboral	Organización del trabajo	Integración social	Desarrollo personal
	Ingresos laborales	Beneficios no salariales (Recibe aguinaldo)	Vacaciones	Estabilidad laboral (Cuenta con contrato)	Protección social (cotiza en sistema de pensión y en seguro de salud)	Jornada laboral (más de 48 hrs. Semanales)	Organización de intereses colectivos (Participa en sindicato)	Capacitación
	5 - 19%	35 - 82 %	5 - 69 %	38 - 76%	34 - 78%	10 - 36 %	5 - 37 %	3 - 27 %
Argentina								+
Bolivia	-	-	+	-	-	+	+	
Brasil	-				+	-	+	
Chile								+
Colombia	+	+	++	+	+	++	--	
Costa Rica	--					+	-	
Ecuador	-		+		-	+		++
El Salvador	-	-		--	-	+		
Guatemala								-
Honduras	++	-	+		--	+	++	
México								--
Panamá	-	+		++		-		
Paraguay	+			-	-	+		
Perú		--	--	-	-	+	-	
República Dominicana	+			-	++	-	-	
Uruguay	+	++			++	-	-	
Venezuela	-		+			--		

Figura 1.5 Calidad del empleo en base a indicadores generados con información de encuestas de hogares de 17 países de América Latina (fuente: elaboración propia con base en la información proveniente del apartado “anexo” de Weller, J., 2011)

- ++ Países con mayor porcentaje**
- Países con menor porcentaje**
- + Países por arriba de la media del rango del porcentaje**
- Países por debajo de la media del rango del porcentaje**

Como se puede apreciar de dicha tabla para los indicadores planteados se tiene que:

- Para los Ingresos, Honduras, Uruguay y Colombia se encontraron en la mejor posición, mientras que Costa Rica y Perú en la más baja,
- Para la Estabilidad de trabajo e ingresos, Panamá se encontró en la mejor posición, mientras que El Salvador en la más baja,
- Para la Protección socio – laboral, República Dominicana y Uruguay se encontraron en la mejor posición, mientras que Honduras en la más baja,
- Para la Organización del trabajo, Colombia se encontró en la mejor posición, mientras que Venezuela en la más baja,
- Para la Integración social, Honduras se encontró en la mejor posición, mientras que Colombia en la más baja,
- Para el Desarrollo personal, Ecuador se encontró en la mejor posición, mientras que México en la más baja.

De la información presentada en la tabla, cabe resaltar que todos los indicadores registran todavía elevadas brechas que reflejan los enormes retos que la región enfrenta en términos de calidad del empleo.

Dentro de algunas de las acciones a favor de la Calidad del empleo que han desarrollado dichos países de América Latina, son por ejemplo, en la década de 1990 la instrumentación de reformas de las legislaciones laborales, la mayoría de las cuales tenían por finalidad flexibilizar el funcionamiento del mercado laboral y ponían énfasis en ampliar la gama de contratos disponibles y de ampliar el uso del período de prueba, facilitando la subcontratación. Otras reformas incluyeron la mejora de los salarios, el manejo más flexible de los horarios de trabajo, la

ampliación de la definición del despido por justa causa, la introducción de sistemas de protección contra el desempleo por medio de cuentas individuales y la reducción de los costos laborales no salariales.

Por otra parte, algunas reformas más recientes orientaron el interés en la revisión de las relaciones laborales colectivas. Además de que en varios países las reformas de las relaciones laborales individuales tuvieron un sello protector, por ejemplo, en Chile se redujo el número de horas semanales de trabajo y se aumentó el pago de las indemnizaciones en caso de despido injustificado; en Argentina se aumentó el monto de las indemnizaciones, especialmente en el caso de trabajadores de poca antigüedad; y en varios países se restringió el uso de horas extras o se aumentó el pago correspondiente. En algunos casos, como Chile, Colombia, Ecuador y el Perú, se limitó la subcontratación de personal ante los abusos detectados en la aplicación de este instrumento contractual. Diversos países con tal de fomentar la formalización de empleos existentes aumentaron las inspecciones de trabajo para dar cumplimiento a la legislación vigente.

Cómo se visualizó en la figura 1.5, la capacitación es uno de los indicadores con menos países que destaquen por su intervención, sin embargo es una de las políticas del mercado de trabajo en América Latina que más cambios ha sufrido en los últimos años, pero lamentablemente, en muchos países los sistemas de capacitación no funcionan con la eficacia, eficiencia y equidad necesarias, a pesar de los varios intentos en mejorar la calidad y cobertura de la capacitación por medio de una mayor orientación hacia la demanda, la diversificación de los grupos beneficiarios y el ajuste de la oferta de capacitación a sus necesidades diferenciadas, nuevos modelos de financiamiento y la introducción de la certificación de competencias.

Otra acción que los países de América Latina implementaron, fueron las reformas estructurales de sus sistemas de protección social, específicamente en los sistemas de pensiones, sin embargo esto no condujo al aumento de la cobertura.

En el área de la salud, varios países han desarrollado programas adicionales para reforzar el acceso a los servicios para personas no cubiertas por los sistemas contributivos. Finalmente, cabe mencionar que pocos países de la región cuentan con un seguro de desempleo.

Jürgen Weller y Claudia Roethlisberger, en su estudio, también nos platican de algunas medidas para fomentar la calidad del empleo en América Latina, como son aquellas de:

- Fortalecer las políticas de apoyo a los sectores de baja productividad, especialmente los segmentos con un claro potencial de desarrollo productivo, con el fin de subir los niveles de productividad y, de esta manera, ampliar las condiciones para mejoras en el nivel de empleo.
- Fortalecer los sistemas nacionales de formación profesional y capacitación, sin duda la transformación de estos sistemas es un reto clave para mejorar de manera continua los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral, en congruencia con el cambio tecnológico, la demanda de las empresas y las expectativas para trayectorias laborales ascendentes de los trabajadores.
- Certificación de conocimientos y habilidades que tienden a contribuir al reconocimiento de experiencias laborales previas, con lo cual los trabajadores pueden aspirar a remuneraciones correspondientes. Por lo que requieren esquemas especiales de formación y capacitación que tomen en cuenta sus fortalezas y debilidades.
- Mejorar los sistemas de incentivos a la formalización, que cuenten con contratos de trabajo como instrumento clave para mejorar la calidad del empleo.
- Fortalecer la inspección laboral para aumentar la implementación de las normas orientadas a mejorar la calidad del empleo.
- Fortalecer la seguridad, salud e higiene en el trabajo, mediante especificaciones legales correspondientes, adaptadas para las diferentes actividades productivas y con eficientes mecanismos de implementación, ya

que es un aspecto básico para la calidad no solamente de empleo sino de vida en general, pues un entorno desfavorable en el puesto de trabajo puede afectar a la salud y la vida de los trabajadores.

- Eliminar cualquier diferencia basada en prácticas discriminatorias.
- Mejorar el salario mínimo puede ser un instrumento efectivo para mejorar la calidad del empleo, al subir el piso de la estructura salarial formal y al fungir como señal también para los salarios del sector informal.
- Reforzar los instrumentos de protección al desempleo, sobre todo los seguros, en vista de la mayor incertidumbre relacionada con el aumento de relaciones laborales de corto plazo.
- Diseñar sistemas no contributivos adecuados y ampliar la cobertura de los diferentes sistemas de protección social.

El estudio en comento por Jürgen Weller y Claudia Roethlisberger, finalmente concluye en que la calidad del empleo es un concepto multidimensional y no tiene sentido establecer una plantilla rígida de indicadores para todos los países. Siendo principalmente dos factores los que determinan en gran parte la calidad de empleo: 1. El entorno económico-productivo, reflejado sobre todo en la productividad laboral y su heterogeneidad y 2. La institucionalidad laboral.

Mientras que el desarrollo del entorno económico-productivo facilita la mejora de la calidad por medio de la inclusión al empleo productivo, una adecuada institucionalidad fomenta la distribución de los frutos de este desarrollo a los trabajadores. Mejorar las características de la fuerza laboral (educación, capacitación) favorece estos procesos.

Si bien el contexto económico y productivo más favorable promueve una mejora de la calidad de empleo, se requiere de medidas adicionales para avanzar en este campo.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL MODELO Y DE LA METODOLOGÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

2.1 Introducción

El presente trabajo ha sido concebido como una propuesta de tipo conceptual, y bajo esta directriz, se procedió al desarrollo de una metodología que nos permitió el diseño estructural, que en esencia se compone de cinco pasos, primero la revisión bibliográfica, segundo la descripción de las organizaciones que decidan aplicar el modelo, tercero elaboración de la propuesta del modelo sistémico, cuarto la metodología propuesta para la implementación del modelo, quinto la evaluación de la propuesta, y a modo de discusión el análisis de su utilidad y viabilidad.

Sin embargo es importante profundizar en la descripción de la metodología utilizada para desarrollar algunos de los pasos antes mencionados, los cuales principalmente son el tercero y cuarto correspondientes a la propuesta del modelo sistémico y su implementación, y que se abordan en los capítulos 4, 5 y los 8 anexos presentados como sugerencias, esto con el fin de mostrar la base conceptual de la propuesta desarrollada en el presente trabajo de investigación.

Dicha metodología consistió básicamente en el uso de algunas herramientas fundamentales de control de calidad (diagrama de flujo, diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa), hojas de verificación, gráfica de barras), así como de algunas técnicas para los círculos de control de calidad (enfoque del por qué - por qué (5 por qué), diagrama de afinidad, las 5W1H y las 4M1E), los siete pasos

que generalmente se establecen para la ruta de la calidad (Selección del tema, conocimiento del estado y fijar metas, establecer el plan de actividades, análisis de causas, examen de contramedidas e implementación, evaluación de la efectividad, estandarización), los diez principios esenciales para el éxito del desarrollo de una estrategia de acuerdo a Cohen, la estrategia de mejora continua de Deming y como principal herramienta, la teoría general de sistemas o enfoque sistémico.

No obstante, cabe mencionar que la propuesta presentada en este trabajo se basa en la información plasmada en el marco teórico y retoma los conceptos de los diferentes modelos referenciados, sin embargo, todo el desarrollo es una propuesta personal y única; y aunque fueron utilizadas varias herramientas para su estructuración, mucho de lo propuesto es a partir del conocimiento, criterio, formación y experiencia personal. Por lo que, bastante de los capítulos mencionados y los anexos, no están referenciados a fuentes específicas, solo en algunos de los anexos se presenta una bibliografía de apoyo con el fin de orientar a los usuarios interesados en seguir la metodología propuesta para la implementación del modelo.

2.2 Descripción por capítulos

El desarrollo de la propuesta del modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa presentado en el capítulo 4, lo iniciamos con ayuda de la técnica *Diagrama de afinidad*, a fin de identificar los problemas afines con la calidad del empleo dentro de una empresa, por lo que primero recopilamos los diferentes elementos clave involucrados que se trataron en el marco teórico para estudiar la calidad del empleo: salarios, capacitación, jornada laboral, características del empleador, condiciones de las instalaciones, etc., al agruparlos obtuvimos tres temas afines principalmente, a continuación se muestra de forma gráfica un ejemplo resumido del resultado obtenido.

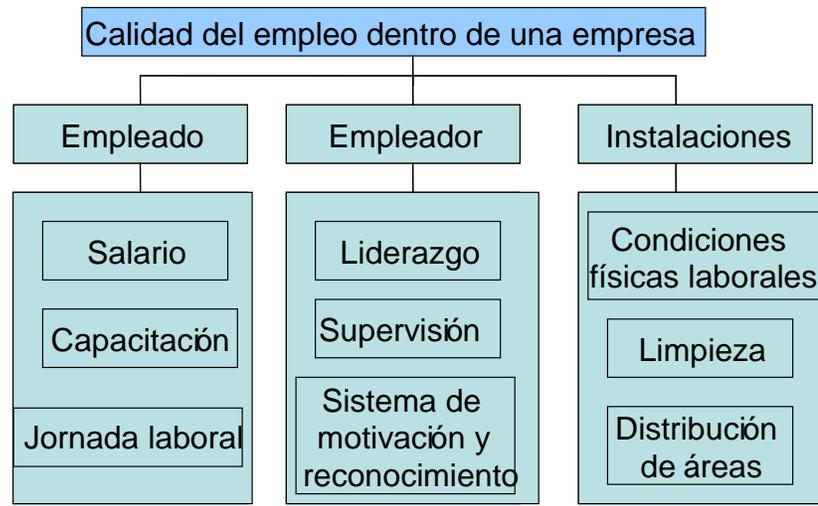


Figura 2.1 Ejemplo del diagrama de afinidad obtenido (fuente: Propia)

Después de ello utilizamos la teoría general de sistemas para proponer una interrelación entre los diferentes temas afines con la empresa y con los demás elementos externos a la empresa; por conocimiento y experiencia propios se conoce que dichos temas y elementos no son independientes por lo que su funcionamiento depende estrictamente de los demás elementos, y apoyándonos en el enfoque sistémico, visualizamos a la empresa como un conjunto de subsistemas interrelacionados e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo, que se encuentran en constante retroalimentación. Cada sistema y subsistema desarrolla una cadena de eventos que parte con una entrada y culmina con una salida y lo que ocurre entre ellas constituye la esencia del subsistema lo cual se conoce como proceso. A continuación se presenta un esquema de la visión específica que planteamos con los temas afines (empleado, empleador, instalaciones) identificados como subsistemas de un sistema (empresa), que a la vez interactúa con otros sistemas externos propuestos (familia y otras empresas), contenidos dentro de un mismo suprasistema (sociedad), cabe mencionar que todo subsistema, sistema o suprasistema, siguen siendo *sistemas*.

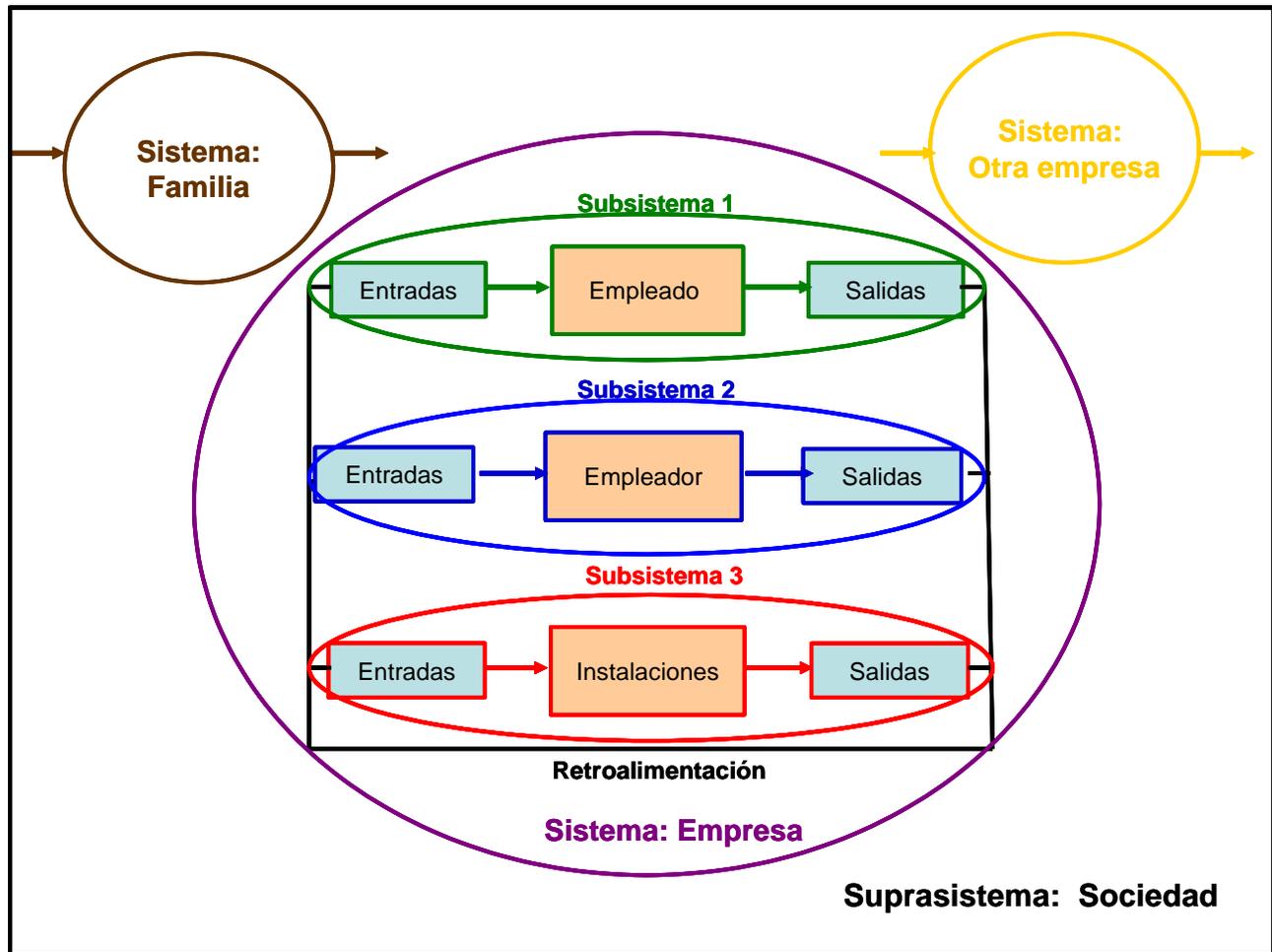


Figura 2.2 Visión específica planteada para establecer los sistemas en estudio, desde un enfoque sistémico (fuente: Propia)

De dicha visión específica, es que se diseñó y se propuso la forma del esquema del MOSACEP (Modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa), plasmado en el capítulo 4. Donde intencionalmente representamos gráficamente solo los sistemas internos (empleado, empleador e instalaciones) relacionados y en constante retroalimentación con la calidad del empleo dentro del sistema empresa que a su vez interactúa e influye con otros sistemas externos (familia y otras empresas). Lo diseñamos en forma triangular, para fines prácticos en la visualización del tamaño de la influencia que tienen cada uno de los temas afines (a los que se

denominaron *personajes involucrados*) representados por lados iguales, que desde nuestra perspectiva representan en forma equitativa el mismo grado de importancia al analizar la calidad del empleo en una empresa. Además de que visualmente también quisimos dar la idea de que cualquier triángulo puede incorporarse en otro o tomar el lugar que sea dentro de un sistema (figura 4.1).

Los procesos correspondientes a los sistemas empleado, empleador e instalaciones, desarrollados como una cadena de eventos que parten con una entrada y culminan con una salida, constituyen en si la esencia de los sistemas. Dichos procesos fueron desarrollados en el Anexo 5, titulado “Apoyo para establecer entradas, salidas e indicadores de los sistemas internos de la empresa identificados en el MOSACEP”, presentado sólo como apoyo con el fin de que la empresa que desee implementarlo lo plantee específicamente para sus condiciones, y sea cada una la que identifique las entradas y salidas de los sistemas acorde al alcance y situaciones particulares. Para identificar las entradas y salidas de los sistemas internos (empleado, empleador e instalaciones), se utilizó la técnica de las 5W1H, las cuáles establecen el qué, cuándo, dónde, quién, por qué y cómo (what, when, where, who, why y how), lo que desde nuestro punto de vista establecimos de la siguiente manera:

What	Qué (qué vamos a identificar)	Entradas y salidas identificadas en cada uno de los sistemas internos
When	Cuándo (cada cuándo se va a medir lo identificado)	Período de medición o realización de las actividades
Where	Dónde (dónde se realizará la medición de lo identificado)	Área responsable
Who	Quién (quién es el responsable)	Persona responsable

	de darle seguimiento a la medición de lo identificado)	
Why	Por qué (por qué se tiene el interés de identificar)	Objetivo particular que tiene la empresa para identificar y medir las entradas y salidas
How	Cómo (cómo se podrá cuantificar lo identificado)	Indicadores de medición para las entradas y salidas identificadas

Tabla 2.3 Uso de la técnica de las 5W1H (fuente: Propia)

En el Anexo 5, se desarrolló esta propuesta en una tabla de forma práctica para su llenado.

Las entradas son los ingresos del sistema y pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Constituyen la fuerza de arranque de cada sistema dado que suministran las necesidades operativas. Las entradas propuestas en el Anexo 5 para cada uno de los sistemas internos, fueron identificadas de acuerdo a los elementos clave obtenidos de la revisión bibliográfica plasmada en el marco teórico de este trabajo, dichos elementos clave son aquellas características objetivas relacionadas con el empleo, tanto las relativas al entorno de trabajo en general como las específicas del puesto de trabajo y aquellas características subjetivas. A dichas entradas identificadas corresponden determinadas salidas, las cuales estarán acorde al uso de la información que resulta de la medición de las entradas. Por lo que es importante determinar aquellos indicadores que nos permitirán medir, tanto las entradas como las salidas, así como especificar dónde se realizará dicha medición, cada cuándo se harán las mediciones y quién será el responsable de dar el seguimiento adecuado para que se realice. Siendo primordial en primera instancia el establecer el objetivo específico de porque se identifican esas entradas y salidas y para qué se pretende conocer su medición.

Como ya se mencionó antes el Anexo 5 solo se presenta como apoyo, debido a que no hay que perder de vista lo siguiente: *“La calidad del empleo: es un concepto dinámico, pues no puede significar lo mismo en cualquier contexto (tiempo, espacio), es un concepto multifacético y no puede ser reducido a una sola variable y su medición requiere comparabilidad, fiabilidad y consistencia. Las variables de análisis y sus mediciones deben reflejar de manera inequívoca la dirección de cambios (mejoras o empeoramientos) en la calidad del empleo como resultado de procesos al cual influyen varios determinantes, y se basan en consideraciones conceptuales, pero tomando en cuenta también la disponibilidad de información”* (Weller, J., 2011). Por lo que cada empresa en base a su particularidad podrá plantear sus propios procesos (entradas, salidas e indicadores) para cada uno de los sistemas.

En los capítulos 4 y 5 se presenta el “desarrollo de la propuesta” el cual consiste en una metodología conformada por siete etapas que incluyen una serie de pasos para lograr la implementación del MOSACEP. Sin embargo antes de que la empresa comience con la implementación del modelo, propusimos que primero ésta debe comprometerse con los diez principios fundamentales que propone Cohen (2005) para el éxito del desarrollo de una estrategia que conducirá a la compañía a la victoria. Adoptamos la propuesta de Cohen, por ser sencilla, clara y oportuna en la metodología pensada para la implementación del modelo. Es decir Cohen nos habla del compromiso, iniciativa, creación de valor, posicionamiento, simplificación, alternativas, y toma de decisiones, lo cual se aterrizó en la tabla 5.1 para fines del tema en este trabajo en los 10 principios fundamentales con los cuales la empresa debe comprometerse, para crear un medio ambiente adecuado en el que todos los participantes tengan la misma base de acción.

La metodología conformada por siete etapas que incluyen una serie de 20 pasos para lograr la implementación del MOSACEP esquematizada en la figura 4.2 y desarrollada en el subcapítulo 5.2 la propusimos basándonos esencialmente en los siete pasos que se establecen para la ruta de la calidad (selección del tema, conocimiento del estado y fijar metas, establecer plan de actividades, análisis de

causas, examen de contramedidas e implementación, evaluación de la efectividad, estandarización), la estrategia de mejora continua de Deming y como principal herramienta, la teoría general de sistemas o enfoque sistémico.

Los siete pasos de la ruta de la calidad como proceso de resolución de problemas, se trata de un método muy efectivo para abordar no sólo los problemas crónicos del centro de trabajo, sino también problemas imprevistos, cuyas causas no están claramente definidas. Siguiendo los pasos escalonados señalados en la ruta de la calidad, propusimos aterrizar dicha estructura con el objetivo del enfoque sistémico para el análisis de la calidad del empleo dentro de las empresas, con lo cual desarrollamos la *metodología general para la implementación del MOSACEP*, como se indica a continuación:

Ruta de la calidad	Metodología general para la implementación del MOSACEP (Mostrada en la Figura 5.1)
Selección del tema	- Definir objetivos
Conocimiento del estado y fijar metas	- Identificar elementos y personajes en cada uno de los sistemas internos
Establecer plan de actividades	- Establecer las entradas y salidas de los sistemas así como los indicadores para su medición
Análisis de causas	
Examen de contramedidas e implementación	- Medir los indicadores establecidos
Evaluación de la efectividad	- Analizar los resultados obtenidos
Estandarización y permanencia	- Mejorar el desarrollo de la implementación - Seguimiento de las acciones identificadas para la mejora del modelo

Tabla 2.4 Metodología general para la implementación del MOSACEP, basada en la ruta de la calidad (fuente: Propia)

Desarrollada la metodología propuesta para la implementación del modelo, y derivado de que dicha implementación la pensamos en forma cíclica y continua tantas veces se requiera para dar cumplimiento a los objetivos planteados, establecimos la relación y concordancia con el ciclo de Deming para la mejora continua de la calidad. La relación entre la metodología propuesta para la implementación del MOSACEP y el círculo de Deming se muestra en la figura 5.3 del capítulo 5.

Cada uno de los pasos que describen y componen las siete etapas propuestas para la implementación del MOSACEP, fueron pensados para ser adoptados por cualquier empresa que incluya la participación de todos los involucrados dentro de la empresa. Los 20 pasos que componen las siete etapas propuestas los desarrollamos basándonos en nuestra propia experiencia y conocimiento, sin embargo la secuencia y lógica planteadas están mayormente influenciadas por la ruta de la calidad. La técnica que más utilizamos son los círculos de calidad, los cuales se forman a partir de voluntarios de la empresa que se reúnen para buscar soluciones a problemas detectados, o para mejorar algún aspecto que caracteriza sus puestos de trabajo; estos mismos voluntarios serán quienes le darán seguimiento y fomento al MOSACEP. También propusimos el uso de cuestionarios y encuestas para conocer la opinión de todos los involucrados y la situación actual de la calidad del empleo en la empresa, así como las necesidades particulares con respecto a los elementos clave obtenidos de la revisión bibliográfica, los cuales se proponen para el desarrollo de las preguntas por abordar en dichos instrumentos. Los elementos clave y la recolección de datos para los cuestionarios y encuestas se proponen en los anexos 1, 2, 3 y 4 del presente trabajo y tienen como fin obtener de resultado: la idea general que prevalece sobre la calidad del empleo en la empresa y las oportunidades de mejora sobre la misma. Al final de cada uno de estos anexos se incluye una bibliografía específica que puede servir de referencia para la formulación de las preguntas y manejo de datos.

Durante el desarrollo de la implementación se invita a las empresas al uso de los círculos de calidad, donde se espera obtener de cada miembro las opiniones e ideas que apoyen la identificación de problemas y sus posibles causas a través de la técnica de lluvia de ideas.

La lluvia de ideas, fue la técnica que utilizamos para proponer las entradas, salidas e indicadores de los sistemas internos plasmados en el Anexo 5 del presente. Que además alineamos a la técnica 5W1H, tal como se describió anteriormente en este mismo capítulo. Sin embargo también hicimos uso del diagrama de Ishikawa para detectar las posibles causas que afectan a cada uno de los sistemas identificados en el MOSACEP, considerando los elementos clave en la calidad del empleo recopilados del marco teórico, a continuación se muestra un ejemplo del uso de esta herramienta.

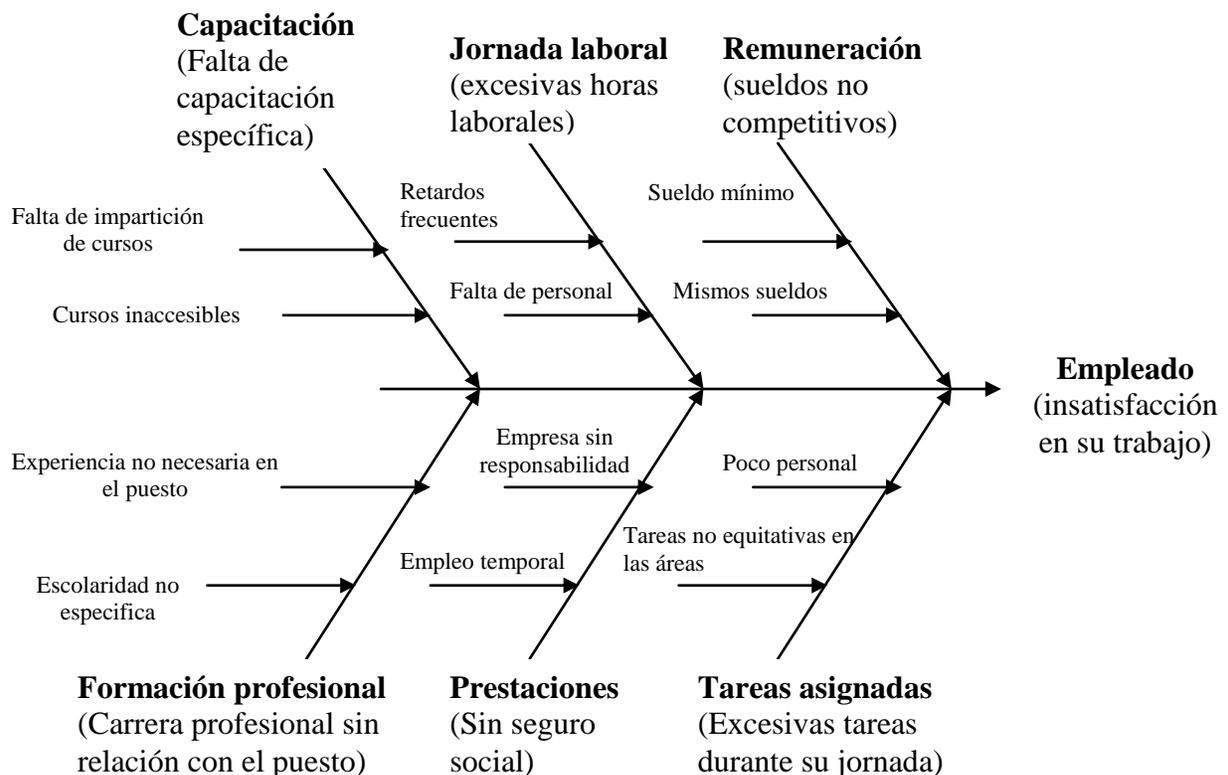


Figura 2.5 Uso del diagrama de Ishikawa para detectar las posibles causas que afectan a cada uno de los sistemas identificados en el MOSACEP, considerando los elementos clave para la calidad del empleo (fuente: Propia)

Conforme a las causas encontradas que afectan la calidad del empleo, en este ejemplo a los empleados dentro de una empresa, se propusieron las entradas, salidas y sus correspondientes indicadores para su atención y mejora dentro del MOSACEP. Cabe aclarar que después de realizar el diagrama de Ishikawa, nos podemos encontrar con una gran cantidad de causas, sin embargo la empresa puede empezar atendiendo solo aquellas que defina prioritarias conforme lo demanda su personal en las encuestas, esto con el fin de concentrar la atención y recursos.

Dentro de la implementación del modelo, también propusimos el control documental con el fin de monitorear la realización de los objetivos, metas y actividades inicialmente establecidas por la empresa, además en el Anexo 6 propusimos un formato a seguir para facilitar esta verificación relacionándolo con el seguimiento y mejora de la implementación del modelo conforme se van realizando los 20 pasos sugeridos en el “desarrollo de la propuesta” para lograr la implementación del MOSACEP. Dicho formato lo elaboramos basándonos en el diseño de una hoja de verificación, herramienta fundamental del control de calidad.

Sugerimos la aplicación de una encuesta para detectar el conocimiento, participación, compromiso, beneficios y mejoras de todos los involucrados al implementar el modelo propuesto, con el fin de que cada miembro este consciente de que el modelo no solo beneficia a la empresa, sino que también cada miembro es un beneficiario inmediato, viviendo así una experiencia de realización personal. Siendo este el resultado intangible más importante de la implementación del MOSACEP.

Para concluir con el desarrollo de las propuestas presentadas en los capítulos 4 y 5, sugerimos en el Anexo 8 el “Control de cambios” de la implementación del MOSACEP, registro fundamental para establecer si se modifica, mantiene o complementa alguna acción al término de cada una de las implementaciones del modelo.

En el capítulo 6 propusimos un método muy general y práctico para evaluar el modelo implementado en la empresa, el cual básicamente se refiere a conocer el estado antes, durante y después de la calidad del empleo y la productividad laboral, para que a través de la comparación entre los tres estados se resalte el resultado de la implementación del modelo, al conocer el cumplimiento de los objetivos y metas, realización de las actividades, los recursos utilizados y la productividad laboral. Para ello propusimos el uso de gráficos de barras, algunas herramientas de controles de calidad estadísticos (histogramas y distribuciones de frecuencia), para que finalmente se realice una discusión y retroalimentación respecto a los resultados, de lo cual debe quedar registro para la mejora del modelo.

CAPÍTULO 3

SISTEMA FOCAL

3.1 Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las MIPYMES, es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación (Instituto PYME, 2010)

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Figura 3.1 Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño en México (fuente: Instituto PYME y Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009)

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en México existen 782,995 empresas registradas en siete diferentes actividades, que incluyen a industrias manufactureras, comercio y servicios. Tal y como se muestra en la siguiente tabla de actividades por entidad federativa, donde el mayor porcentaje lo conforman aquellas dedicadas al comercio, seguidas por transporte, comunicaciones y servicios, y en tercer lugar la industria manufacturera.

A : AGROPECUARIO	B : MINERIA	C : ELECTRICIDAD Y AGUA		D : CONSTRUCCION		E : INDUSTRIAS MANUFACTURERAS		F : COMERCIO	G : TRANSPORTES, COMUNICACIONES Y SERVICIOS	
ESTADO										
	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL		
AGUASCALIENTES	4	4	4	190	554	4,302	1,332	6,390		
BAJA CALIFORNIA	45	5	5	266	897	7,060	4,071	12,349		
BAJA CALIFORNIA SUR	5	3	6	94	17	8,421	3,127	11,673		
CAMPECHE	9	6	1	399	287	5,527	1,723	7,952		
COAHUILA	31	19	13	587	943	6,895	4,413	12,901		
COLIMA	0	1	0	254	15	869	362	1,501		
CHIAPAS	4	0	2	663	213	2,269	1,389	4,540		
CHIHUAHUA	74	13	24	473	2,926	21,784	8,580	33,874		
DISTRITO FEDERAL	41	65	24	661	4,626	60,445	32,691	98,553		
DURANGO	2	11	2	486	128	360	239	1,228		
GUANAJUATO	48	3	14	2,266	3,615	34,424	7,244	47,614		
GUERRERO	3	2	0	421	277	926	502	2,131		
HIDALGO	12	8	5	450	617	20,633	3,964	25,689		
JALISCO	66	15	37	1,908	2,998	65,255	28,895	99,174		
ESTADO DE MEXICO	28	16	30	344	3,448	62,881	18,159	84,906		
MICHOACAN	33	2	10	107	1,614	32,995	6,043	40,804		
MORELOS	3	0	1	51	116	1,792	938	2,901		
NAYARIT	3	0	1	143	17	10,214	2,089	12,467		
NUEVO LEON	15	14	9	758	1,509	11,417	4,415	18,137		
OAXACA	0	3	3	308	89	2,462	1,501	4,366		
PUEBLA	15	4	6	540	1,420	12,421	7,600	22,006		
QUERETARO	35	6	5	385	214	43,545	11,558	55,748		
QUINTANA ROO	28	5	11	577	474	14,002	10,086	25,183		
SAN LUIS POTOSI	7	5	9	111	159	11,425	2,536	14,252		
SINALOA	25	3	3	616	283	7,257	1,808	9,995		
SONORA	15	9	3	56	182	3,899	1,398	5,562		
TABASCO	13	1	5	1,626	363	5,401	1,852	9,261		
TAMAULIPAS	31	2	7	860	806	12,572	5,216	19,494		
TLAXCALA	1	0	10	68	200	8,814	1,633	10,726		
VERACRUZ	69	3	8	4,452	2,113	22,944	7,385	36,974		
YUCATAN	12	0	3	548	356	27,165	5,747	33,831		
ZACATECAS	5	12	3	258	149	9,440	946	10,813		
TOTALES	682	240	264	20,926	31,625	539,816	189,442	782,995		

Figura 3.2 Número de empresas por ramo industrial y entidad federativa (fuente: SIEM, 2012)

3.2 Descripción de la empresa

La propuesta que se desarrolla en este trabajo de tesis no se extiende a una implementación *in situ*, pero se tiene contemplado que el uso de este modelo como una herramienta para el incremento de la productividad de las empresas a partir de una mejora de la calidad del empleo, pueda ser utilizada en micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier giro, esto debido a que al ser una propuesta conceptual requiere de un gran control para su implementación.

Al contar estas empresas con un número moderado de trabajadores (hasta 250 trabajadores), se espera que la aplicación del modelo sea más fácil de implementar, se tenga un mayor control en cada una de las etapas de la fase de implementación y las respuestas en mejora de la productividad se refleje de forma inmediata.

Se pretende que el diseño del modelo sea flexible y fácilmente entendible, para que permita a las empresas adaptarlo al contexto y características propias. Por lo que su aplicación realmente puede ser en cualquier tipo de empresa.

Cohen (2005), nos habla de diez principios esenciales para el éxito del desarrollo de una estrategia, de lo cual en este trabajo retomamos el significado de ellos para establecer el medio ambiente adecuado dentro de las empresas para el éxito del modelo propuesto.

De tal manera que proponemos a las empresas a comprometerse con los siguientes principios fundamentales, con el fin de facilitar la implementación y adopción del modelo:

- 1) compromiso con la cultura organizacional basada en valores y principios comunes que se establezcan en un objetivo bien definido, entre empleados y empleadores

- 2) los empleadores deben tener la iniciativa de adoptar el modelo para mejorar la calidad del empleo y conservarla en conjunto con toda la empresa
- 3) contar con la participación de todos, para que en conjunto de sus competencias puedan crear valor a los personajes involucrados (empleados, empleador, institución, familias, otras empresas y la sociedad)
- 4) tener clara la posición actual de la calidad del empleo y aprovecharla en beneficio siempre de su mejora
- 5) compromiso de empleadores y empleados a realizar las actividades con su mejor desempeño, honestidad y esfuerzo extra
- 6) mantener simples y claros los objetivos, metas e intereses comunes y personales
- 7) compromiso a la búsqueda de mejores rutas para el logro de la implementación del modelo
- 8) tomar decisiones entre todos para complementar el modelo propuesto, con el fin de lograr los objetivos definidos
- 9) compromiso a poner en práctica la secuencia de las etapas propuestas en el modelo
- 10) aprovechar el modelo en beneficio de la calidad del empleo, la calidad de vida y la productividad de la empresa, que en conjunto apoyarán el desarrollo y crecimiento sustentable del país

3.3 Estructura organizacional desde un enfoque sistémico

Aunque la aplicación del modelo está pensada para que cualquier empresa pueda adaptarla, se recomienda que la estructura de estas empresas este diseñada bajo un enfoque sistémico, el cual se basa en conceptualizar a la empresa como un sistema, cuyos elementos son subsistemas y procesos interdependientes que integran un todo complejo, con el propósito común y principal de crear valor para sus clientes, personal, proveedores, mercados y sociedad.

El Modelo Nacional de la Calidad Total (2005), refiere que en el pasado, las organizaciones simulaban funcionar como máquinas y el personal era concebido como parte de las mismas (mecánico), mientras que en el mundo actual, las organizaciones tienen un enfoque orgánico (sistémico), con características semejantes a los de un ser vivo.

La teoría general de los sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen, (CGH, 2008).

Este tipo de estructura sistémica cuenta con las siguientes características, (MNCT, 2005):

- ✓ se integra por sistemas y procesos
- ✓ el trabajo individual se define por perfiles de roles y competencias para maximizar el talento
- ✓ el trabajo se diseña en función de las necesidades estratégicas de la organización, de sus sistemas y procesos
- ✓ no es aceptable que las estrategias y las demás órdenes provengan sólo de la alta dirección
- ✓ sistemas para lograr el compromiso de la gente y desarrollar su capacidad de aprendizaje
- ✓ todo el personal tiene la capacidad de aprender y por lo tanto de aportar ideas para mejorar la organización
- ✓ promover el significado de los valores, maximizar las interacciones clave, generar un ambiente propicio para el aprendizaje y facilitar los recursos que requieran los sistemas y procesos en su operación
- ✓ los resultados de alto desempeño de los equipos de trabajo, son el efecto de sistemas y procesos diseñados para responder a las necesidades de los grupos de interés para crear valor

- ✓ la comprensión de las dinámicas de los sistemas permite identificar los elementos e interacciones clave para la creación de valor y para fomentar un modelo de desarrollo sustentable en la organización.

Al buscar una relación entre la teoría organizacional con la teoría de sistemas se proponen los siguientes tipos de sistemas: racional, natural y abierto. Los dos primeros, el racional y el natural tienden a ver la organización como sistemas cerrados, esto es, separados del ambiente, en contraste, el sistema abierto ve a la organización receptiva y dependiente del ambiente, hay una conexión entre los componentes internos y externos.

En la actualidad, se describen varios mecanismos para articular las tres perspectivas de los enfoques racional, natural y abierto con las teorías organizacionales, se sugiere que los diferentes modelos pueden ser combinados y aplicados como tres diferentes niveles de análisis¹⁷:

- 1) Como instrumentos formalmente designados para el establecimiento de objetivos,
- 2) Como el nivel en que la organización es autosuficiente, autónoma y se tiene una alta dependencia e influencia del entorno y
- 3) Como el nivel de aplicación del análisis, el cual puede ser con actores individuales, actores colectivos o puede ser analizado por subsistemas.

El Modelo Nacional de la Calidad Total (2005), afirma que la representación de los sistemas de la organización en forma de modelos, facilita la mejor comprensión del personal, ya que dimensiona los diversos aspectos involucrados y la forma en que interactúan. Estos modelos se convierten en un medio para comprender y obtener conocimiento profundo sobre el funcionamiento de los fenómenos

¹⁷ Centro de Gestión Hospitalaria, “El enfoque sistémico”, 2008.

naturales y organizacionales, conocer las consecuencias y efectos de las estructuras sistémicas, de los cambios y decisiones que se ejercen sobre ellas.

Para que este estilo administrativo opere, se requiere que los empleadores generen las condiciones y el medio ambiente propicio para la operación adecuada del sistema organizacional, lo cual producirá resultados sobre el valor creado como consecuencia natural. Cuando un conjunto de procesos interactuando integran al sistema, se tendrán mejores cadenas de procesos, lo que resulta en mejores sistemas y a su vez en mejores resultados.

Si la programación del trabajo se define en función de los rendimientos esperados por los accionistas, patrocinadores o grupos directivos, se exige a los sistemas rebasar su capacidad, el personal trabaja bajo presión y exigencia innecesarias y las interacciones entre los procesos y sistemas no son armónicas, dado que cada área y persona tienen que lograr ciertos niveles de resultados. Siendo que esto puede ser la forma en que resulta un sistema bien integrado y no sólo como un sencillo proceso causa-efecto.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL MODELO SISTÉMICO PARA EL ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL EMPLEO COMO PARTE DE LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UNA EMPRESA, MOSACEP

4.1 Introducción

Para poder proponer mejoras de la calidad del empleo en micro, pequeñas y medianas empresas, lo primero que debemos hacer es analizar la situación, para ello necesitamos un modelo que revise de manera sistémica y ordenada todos los elementos relacionados a ella.

4.2 Descripción general

El siguiente modelo es una representación gráfica de cómo se relacionan e interactúan los diferentes personajes involucrados en la calidad del empleo.

Cada triángulo verde representa un *sistema interno* de la empresa, con sus correspondientes entradas, procesos y salidas, que a su vez se relacionan y retroalimentan entre sí. La suma sinérgica de las salidas de cada sistema nos dará un resultado integral para describir la calidad del empleo en una empresa, siendo este último el resultado que influirá directamente en su productividad.

Los triángulos azules representan *sistemas externos* que se ven afectados por la calidad del empleo. Y el cuadro gris representa el *sistema general* que incluye y se ve afectado por todos los demás sistemas.

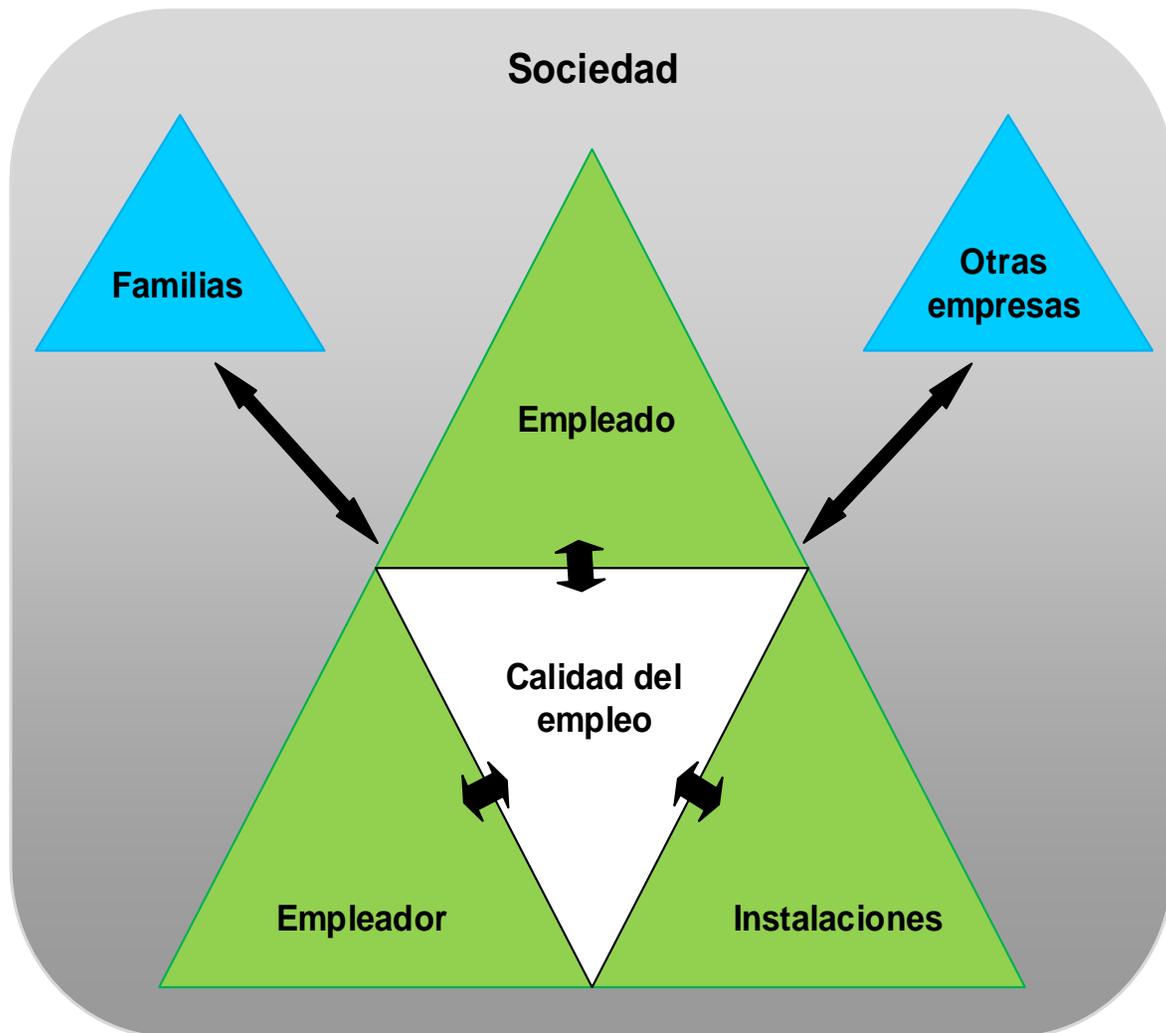


Figura 4.1 Propuesta del “Modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa” (Fuente: Propia)

De manera que, el resultado integral, es la característica que nos interesa conocer en este modelo para poder valorar su impacto en la productividad de la empresa, en la calidad de vida del personal y por ende de sus familias, la formación y movilidad del personal entre diferentes empresas y el desarrollo sustentable del país.

4.3 Desarrollo de la propuesta

Para lograr la implementación del modelo y en consecuencia una exitosa calidad del empleo en la empresa, se propone una metodología conformada por siete etapas que incluyen una serie de pasos, los cuales serán descritos a detalle en el siguiente capítulo para poder implementar el modelo en una empresa de forma práctica.

A continuación se presentan las etapas y pasos que conforman la metodología propuesta para la implementación del modelo:

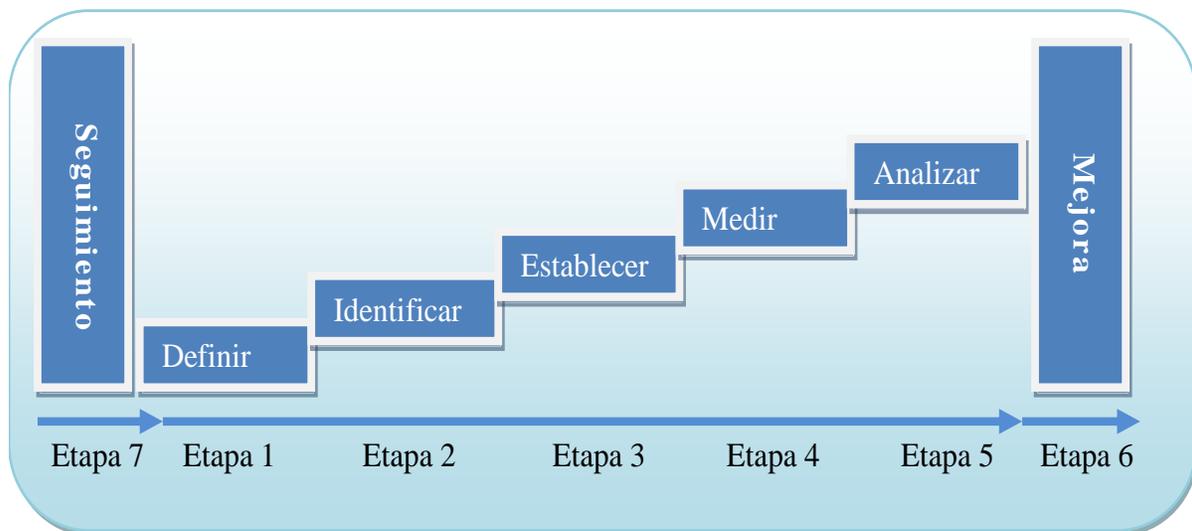


Figura 4.2 Metodología propuesta para la implementación del MOSACEP (Fuente: Propia)

Etapa 1. Definir

Paso 1. Definir y discutir la situación actual de la empresa con la participación de todos los empleados y empleadores, con respecto a lo que se entienda por calidad del empleo.

Paso 2. Definir un grupo coordinador integrado por personajes de la empresa, que se comprometa al seguimiento, divulgación y promoción, para el éxito de la implementación del modelo.

Paso 3. Definir los puntos y temas que se consideren relevantes a mejorar con respecto a la calidad del empleo.

Paso 4. Definir los objetivos esperados para mejorar la calidad del empleo a corto, mediano y largo plazo, en beneficio de todos.

Etapa 2. Identificar

Paso 1. Identificar las entradas, procesos y salidas de los diferentes sistemas internos.

Paso 2. Identificar los responsables involucrados en cada uno de los sistemas internos.

Etapa 3. Establecer

Paso 1. Establecer las medidas y acciones a tomar para mejorar cada uno de los puntos y temas que se consideren relevantes con respecto a la calidad del empleo, acorde al cumplimiento de los objetivos esperados establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Paso 2. Establecer indicadores para medir las entradas y salidas de los sistemas.

Paso 3. Establecer la forma de medir el impacto del resultado integral en la productividad de la empresa.

Paso 4. Establecer el periodo de tiempo para realizar un análisis del progreso de los avances en el modelo.

Paso 5. Establecer la forma de fomentar, informar, recibir sugerencias, registrar y documentar todo lo relacionado a la implementación del modelo.

Etapa 4. Medir

Paso 1. Medir las entradas y salidas de los procesos de acuerdo a los indicadores establecidos.

Paso 2. Medir el grado de adopción del modelo entre empleados y empleadores de la empresa.

Etapa 5. Analizar

Paso 1. Analizar los resultados obtenidos y evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos inicialmente.

Paso 2. Analizar el impacto de los resultados sobre la productividad de la empresa.

Paso 3. Analizar el impacto, sugerencias y puntos de mejora sobre la implementación del modelo.

Etapa 6. Mejorar

Paso 1. Mejorar el desarrollo de la implementación del modelo, estableciendo acciones para ello.

Paso 2. Mejorar el valor creado para los sistemas externos, identificando la forma de contribuir con cada uno de ellos.

Paso 3. Llevar un registro de las actividades de mejora e identificarlas como entradas en los sistemas internos de la siguiente implementación.

Etapa 7. Seguir

Paso 1. Dar seguimiento a los puntos de mejora y a la implementación del modelo para una mejora continua.

Paso 2. Dar seguimiento a las implementaciones continuas mediante un mecanismo de evaluación y mejora que indique el grado de avance de las metas y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MOSACEP

5.1 Introducción

Como se describió en el capítulo anterior, la propuesta metodológica del “Modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa, (MOSACEP)”, consta de siete etapas que van ligadas unas de otras para poder obtener un resultado integral, veraz y conciso que nos describa el estado real de la empresa y las ventajas que podamos obtener de él.

El comienzo y éxito de la implementación del modelo, requiere del compromiso de la empresa con los principios fundamentales para un medio ambiente adecuado tal como se describió en el capítulo 3.

Principios fundamentales
✓ Compromiso con un objetivo bien definido, entre empleados y empleadores
✓ Tener la iniciativa de adoptar el modelo para mejorar la calidad del empleo y conservarla
✓ Contar con la participación de todos, para que en conjunto de sus competencias puedan crear valor a los personajes involucrados
✓ Conocer la posición actual de la calidad del empleo
✓ Comprometerse a realizar las actividades con el mejor desempeño, honestidad y esfuerzo extra
✓ Simplificar y esclarecer los objetivos, metas e intereses comunes y personales
✓ Comprometerse a la búsqueda de mejores rutas para el logro de la implementación del modelo
✓ Tomar decisiones entre todos para complementar el modelo propuesto, con el fin de

lograr los objetivos definidos
✓ Comprometerse a poner en práctica la secuencia de las etapas del modelo
✓ Aprovechar el modelo en beneficio de la calidad del empleo, la calidad de vida y la productividad de la empresa

Tabla 5.1 Principios fundamentales requeridos para un medio ambiente adecuado en el éxito de la implementación del MOSACEP (Fuente: Propia)

Una vez comprometida la empresa con los principios antes citados se procede a seguir con la implementación de cada una de las siete etapas expuestas en el capítulo anterior, las cuales comprenden un orden que facilita la metodología propuesta para la implementación del “MOSACEP”.

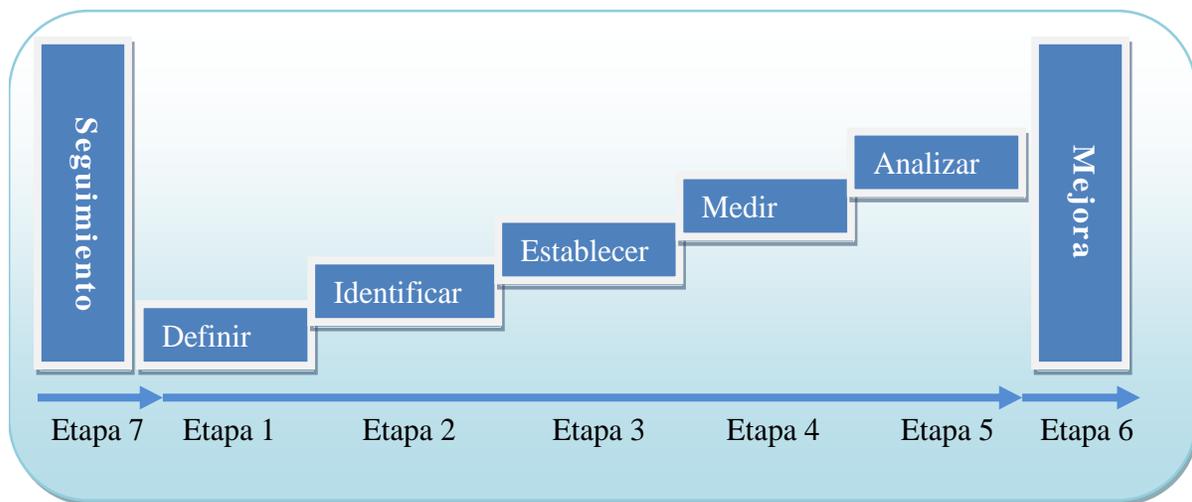


Figura 5.1 Metodología propuesta para la implementación del MOSACEP (Fuente: Propia)

5.2 Desarrollo de la metodología propuesta para la implementación del MOSACEP

A continuación, se describe a detalle la propuesta para desarrollar cada una de las siete etapas que integran el modelo; con lo que se pretende establecer una guía que sirva de apoyo para lograr una implementación ordenada y exitosa.

5.2.1 Descripción general del modelo

El modelo tiene como principal objetivo mejorar la calidad del empleo y la productividad en una empresa, lo cual se pretende lograr mediante un análisis sistémico, que inicia con la definición de objetivos, seguido de la identificación de elementos y personajes involucrados en cada uno de los sistemas internos, el establecimiento de indicadores para medir entradas y salidas de los sistemas, para después analizar los resultados obtenidos y conocer el cumplimiento de los objetivos iniciales junto con el impacto sobre la productividad de la empresa.

La mejora de la calidad del empleo y de la productividad de la empresa se incrementarán en tanto se profundice en el análisis sistémico descrito por el modelo y a través de la atención a los puntos de mejora que resulten; para ello, es necesario realizar de manera cíclica y continua la implementación del modelo tantas veces como se requiera hasta llegar a cumplir íntegramente los objetivos planteados. El desarrollo del modelo finaliza con la mejora y seguimiento; de modo que al terminar un ciclo se cuenta con aspectos por mejorar que serán retomados como entradas al siguiente ciclo, asegurando el seguimiento de la mejora de la calidad del empleo en forma continua y por ende de la productividad de la empresa.

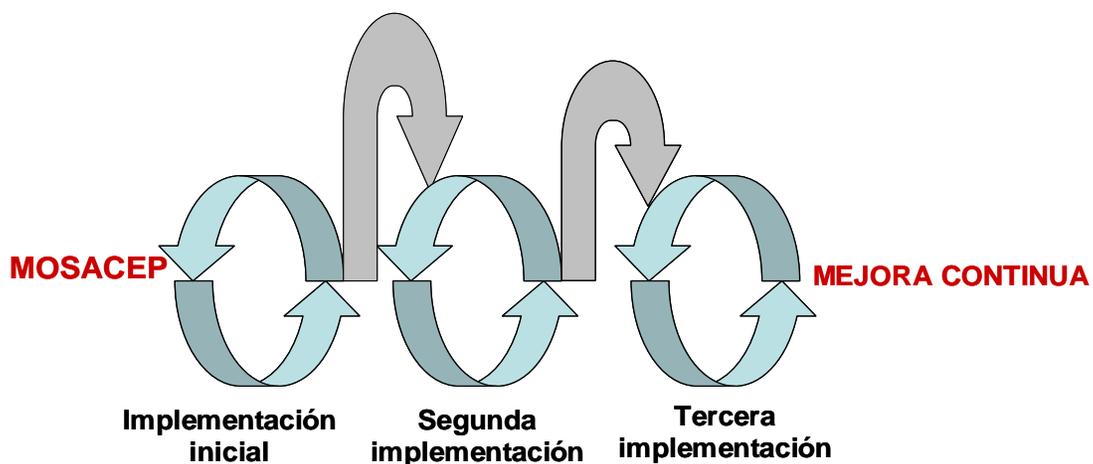


Figura 5.2 Representación gráfica de la mejora continua para la calidad del empleo y la productividad, mediante la implementación repetida del modelo (Fuente: Propia)

El seguimiento cíclico de las etapas para el desarrollo de la implementación del modelo está relacionado con la secuencia del “Círculo de Deming” para la mejora continua de la calidad en 4 pasos¹⁸. Tal como se observa a continuación:

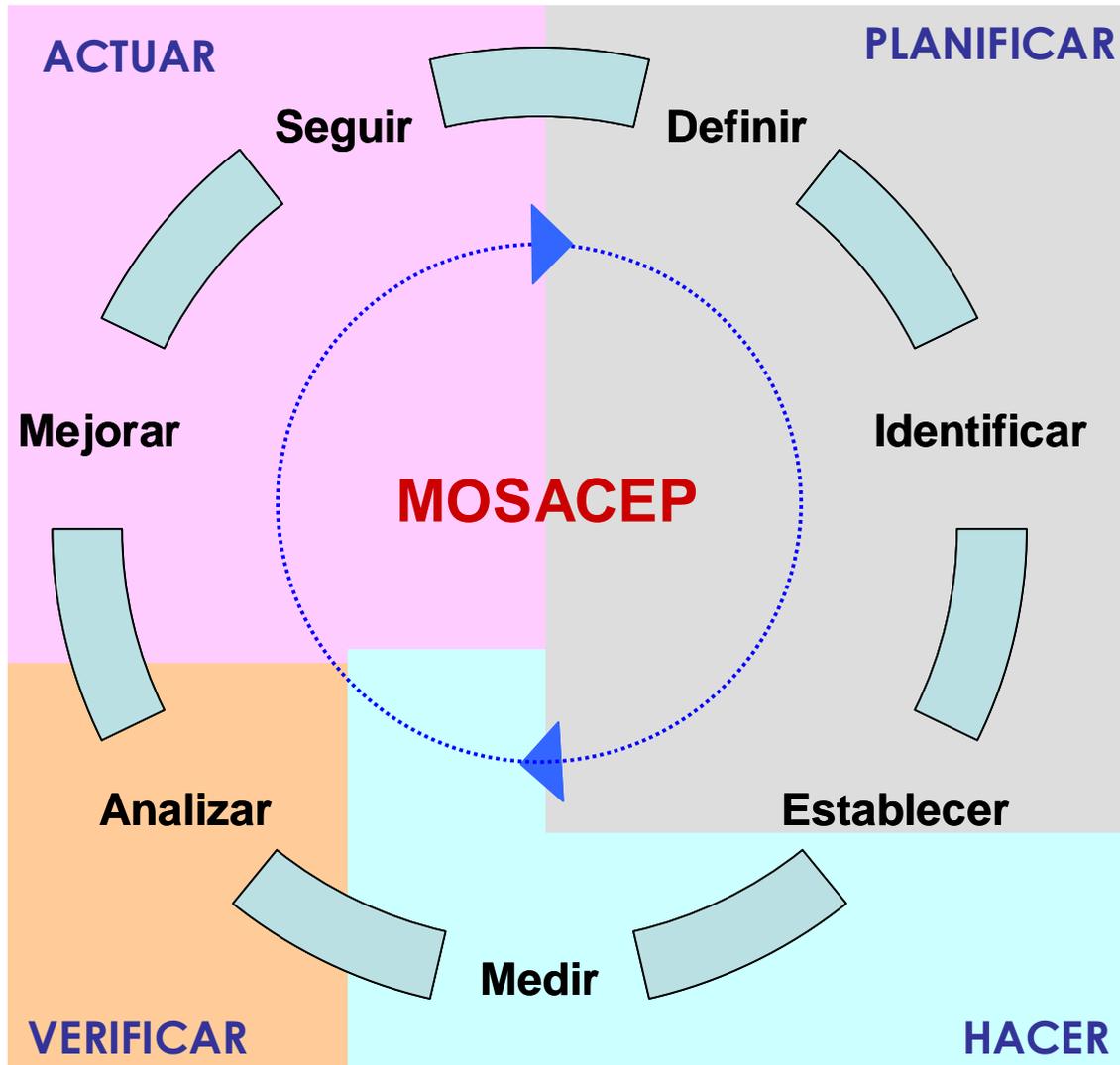


Figura 5.3 Relación entre la propuesta para la implementación del MOSACEP y el Círculo de Deming (Fuente: Propia)

¹⁸ Ronald M., Clifford N., Evolution of the PDCA Cycle 1. Associates in Process Improvement-Detroit (USA), ronmoen@aol.com, Associates in Process Improvement-Austin (USA), cnorman@apiweb.org

5.2.2 Etapa 1. Definir

Paso 1. Definir y discutir la situación actual de la empresa con la participación de todos los empleados y empleadores, con respecto a lo que se entienda por calidad del empleo.

- Convocar a todos los empleados y empleadores a una encuesta confidencial sobre la calidad del empleo, la cual consistirá en responder un cuestionario (Anexo 1) que se repartirá ya sea de forma electrónica o en papel, con el fin de conocer la posición actual de cada uno de ellos.
- Las opiniones son recabadas y descargadas en el formato establecido (Anexo 2), para definir de forma general la idea existente sobre la calidad del empleo.
- Reunir a todos los empleados y empleadores de todos los niveles y a las demás personas involucradas a una mesa de diálogo.
- Se expondrá la justificación y beneficios de por qué se desea implementar el modelo y el resultado general obtenido de la encuesta confidencial.
- Abrir el diálogo a todos los involucrados para opiniones.
- Comprometerse, mediante la participación de todos para la implementación y adopción del modelo.

Paso 2. Definir un grupo coordinador integrado por personajes de la empresa, que se comprometa al seguimiento, divulgación y promoción, para el éxito de la implementación del modelo.

- Con todos los involucrados comprometidos a participar en la implementación y adopción del modelo, definir un grupo coordinador integrado por personajes de la empresa que se encarguen principalmente del seguimiento, divulgación y promoción, de la implementación del modelo.
- El grupo coordinador debe de estar formado por integrantes de cada una de las áreas, para que exista un apoyo multidisciplinario; la decisión de

participar en el grupo debe de ser de manera voluntaria. Es de suma importancia la participación de uno o varios integrantes de la alta gerencia.

Paso 3. Definir los puntos y temas que se consideren relevantes a mejorar con respecto a la calidad del empleo.

- Con ayuda del grupo coordinador se prosigue a definir los aspectos más relevantes que se pretenden mejorar, por medio de una encuesta abierta que consistirá de un cuestionario en forma electrónica o en papel que detecte las necesidades de cada persona (Anexo 3).
- Definir las oportunidades de mejora con base en el resultado recabado de la encuesta abierta (Anexo 4).
- Las oportunidades de mejora definidas no necesariamente deben abordar todas las necesidades encontradas, por lo que se puede priorizar con base en la capacidad global de la empresa o de áreas específicas.

Paso 4. Definir los objetivos esperados para mejorar la calidad del empleo a corto, mediano y largo plazo, en beneficio de todos.

- El grupo coordinador se basará en la información recabada para definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, considerando las necesidades y capacidad general de cada área y de la empresa, así también los aspectos relevantes definidos, y lo más importante considerando los intereses comunes y personales de todos los involucrados en beneficio de la calidad del empleo, la calidad de vida y la productividad de la empresa.

5.2.3 Etapa 2. Identificar

Paso 1. Identificar las entradas, procesos y salidas de los diferentes sistemas internos.

- El grupo coordinador se reunirá y pondrá a la vista de todos los presentes un cartel con el esquema del Modelo sistémico para el análisis de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral de una empresa (Figura 4.1).
- El grupo coordinador en conjunto con todos los involucrados deberán identificar las entradas, procesos y salidas de los denominados sistemas internos (empleado, empleador e instalaciones) asociados a las oportunidades de mejora definidas en los objetivos, esto se puede realizar en una o varias sesiones, pero es muy importante que se identifiquen de forma precisa para cada sistema. En el Anexo 5, se presenta una lista con ejemplos de las entradas y salidas de los diferentes sistemas, no es limitativa a los ejemplos planteados, por lo que cada empresa debe adecuarla a sus necesidades.

Paso 2. Identificar los responsables involucrados en cada uno de los sistemas internos.

- Ya identificados los elementos de los sistemas internos, ahora es necesario identificar los responsables involucrados, es decir, identificar con nombre y apellido o en su defecto el puesto específico, de aquellos responsables de darle seguimiento al proceso correspondiente de una entrada y una salida.
- De esta identificación es posible que se encuentre la existencia de algún responsable claramente identificado, o una responsabilidad compartida, o incluso la inexistencia de algún responsable. Para este último caso es indispensable que se quede como no especificado y no tratar de adjudicar dicha responsabilidad a algún puesto o persona; todo debe ser con base en la realidad actual de la empresa de la manera más honesta.
- Plasmar en un mismo formato, los elementos de los sistemas internos y los responsables involucrados.

5.2.4 Etapa 3. Establecer

Paso 1. Establecer las medidas y acciones a tomar para mejorar cada uno de los puntos y temas que se consideren relevantes con respecto a la calidad del empleo, acorde al cumplimiento de los objetivos esperados establecidos a corto, mediano y largo plazo.

- Establecer las medidas y acciones que se realizarán para cada una de las oportunidades de mejora con base en el resultado recabado de la encuesta abierta, conforme a los objetivos para mejorar la calidad del empleo a corto, mediano y largo plazo, definidos en los pasos 3 y 4 de la etapa 1.
- Plasmar en un mismo formato, los elementos de los sistemas internos, los responsables identificados, y las medidas y acciones que se realizarán para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos definidos.

Paso 2. Establecer indicadores para medir las entradas y salidas de los sistemas.

- Establecer indicadores que nos permitan medir de forma cualitativa y/o cuantitativa cada una de las entradas y salidas de los sistemas internos. Se presenta en el Anexo 5 una ayuda para establecer los indicadores.
- Plasmar en un mismo formato, los elementos de los sistemas internos, los responsables identificados, las medidas y acciones que se realizarán para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos definidos, y el indicador cualitativo o cuantitativo de forma concreta.

Paso 3. Establecer la forma de medir el impacto del resultado integral en la productividad de la empresa.

- Hacer un análisis del impacto que tienen cada una de las salidas de los sistemas internos sobre la productividad y establecer relaciones directas o indirectas sobre el incremento de la productividad.

Existen herramientas matemáticas para establecer la variación específica entre el comportamiento de la variable salida y la variable productividad, ya que es posible que exista un distinto comportamiento para cada una de las variables, sin embargo, de forma práctica pero no necesariamente correcta bastará con especificar una proporcionalidad directa o indirecta.

- Plasmar en un mismo formato, los elementos de los sistemas internos, los responsables identificados, las medidas y acciones que se realizarán para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos definidos, el indicador cualitativo o cuantitativo y la relación establecida para cada salida con respecto al incremento de la productividad.

Paso 4. Establecer el periodo de tiempo para realizar un análisis del progreso de los avances en el modelo.

- Establecer periodos de tiempo para el cumplimiento de cada una de las etapas del modelo, los cuales deben estar sujetos a la capacidad de la empresa y de las áreas. Conforme se cumplen dichos periodos, realizar un análisis muy general del progreso de la implementación, mediante un listado de ítems a cumplir o mediante una línea de tiempo que se va generando conforme se avanza.
- Así también establecer el periodo de tiempo entre el término de la implementación inicial y el comienzo de la siguiente, con el fin de darle un seguimiento integral al cumplimiento de los objetivos para la mejora de la calidad del empleo.

Paso 5. Establecer la forma de fomentar, informar, recibir sugerencias, registrar y documentar todo lo relacionado a la implementación del modelo.

- Contar con un control de documentos, para lo cual se recomienda recopilar toda la información en un archivo electrónico.

- El grupo coordinador se encargará de difundir al término de cada etapa los avances de la implementación del modelo, así también de fomentar a todos los personajes involucrados la importancia de contribuir con opiniones y sugerencias para el éxito de la implementación del modelo.
- El fomento puede ser por medio de carteles gráficos y/o invitaciones electrónicas. La difusión de la información y la recopilación de sugerencias puede ser mediante reuniones periódicas con todos los involucrados o en su defecto por vía electrónica (correos de la empresa). Es conveniente contar con un buzón para recepción de sugerencias en papel a disposición de todos en la empresa, exclusivo para este fin.
- El registro y documentación de todo lo relacionado con la implementación del modelo debe ser archivado en forma digital o en papel. Se sugiere trabajar con un control digital; en el Anexo 6 se presenta una ayuda del registro de las actividades que deben estar documentadas.

5.2.5 Etapa 4. Medir

Paso 1. Medir las entradas y salidas de los procesos de acuerdo a los indicadores establecidos.

- Realizar las mediciones establecidas para las entradas y salidas de los sistemas que conforman el modelo. Y recabar toda la información y documentación en el archivo electrónico.
- Sobre el formato donde se plasmaron los elementos de los sistemas internos, los responsables identificados, las medidas y acciones que se realizaran para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos definidos, el indicador cualitativo o cuantitativo y la relación establecida para cada salida con respecto al incremento de la productividad, indicar los resultados obtenidos para cada indicador de acuerdo a las mediciones realizadas.

Paso 2. Medir el grado de adopción del modelo entre empleados y empleadores de la empresa.

- Medir el grado de adopción por medio de encuestas a empleados y empleadores (Anexo 7) donde se pregunte sobre el conocimiento, la conformidad con las medidas y acciones tomadas para cumplir con los objetivos, participación y el compromiso de seguir con el modelo, así también, conocer los beneficios y mejoras que cada uno considera obtuvo en su calidad del empleo, calidad de vida y en su productividad dentro de la empresa.

5.2.6 Etapa 5. Analizar

Paso 1. Analizar los resultados obtenidos y evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos inicialmente.

- Hacer un análisis de los resultados obtenidos para cada indicador las entradas y salidas de los sistemas internos, observar si se realizaron o no las medidas y acciones que se plantearon para mejorar cada uno de los aspectos más relevantes elegidos y evaluar el cumplimiento de los objetivos iniciales que se establecieron en la etapa 1 paso 4.
- Los resultados de este análisis se expresaran de forma concreta en el mismo formato, donde se establecieron los elementos de los sistemas internos, los responsables identificados, las medidas y acciones que se realizaron para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos definidos, el indicador cualitativo o cuantitativo y la relación establecida para cada salida con respecto al incremento de la productividad, con el fin de que se detecten de manera sencilla aquellos objetivos que no fueron cubiertos íntegramente.

Paso 2. Analizar el impacto de los resultados sobre la productividad de la empresa.

- A partir de los resultados obtenidos del paso anterior analizar la influencia positiva o negativa sobre la productividad de la empresa, y resaltar aquellos indicadores que tienen un mayor impacto sobre la productividad de cada área y de la empresa en general. Es necesario comparar los resultados entre una y otra implementación del MOSACEP para conocer el progreso en la mejora de la calidad del empleo y la productividad en la empresa.

Paso 3. Analizar el impacto, sugerencias y puntos de mejora sobre la implementación del modelo.

- De acuerdo a los resultados de la encuesta propuesta en el paso 2 de la etapa anterior, analizar el impacto que tiene la implementación del modelo en los empleados y empleadores
- Establecer sugerencias para cubrir íntegramente los objetivos inicialmente planteados y establecerlos como puntos de mejora que especifiquen acciones concretas para contribuir al desarrollo de la calidad del empleo, los cuales deberán de ser considerados como entradas en las siguientes implementaciones para dar continuidad.
- Las sugerencias también podrán ser dirigidas a las actividades aquí propuestas para la implementación del modelo, recordando que dichas actividades son únicamente una guía y que pueden ser modificadas acorde a las necesidades y características de la empresa.

5.2.7 Etapa 6. Mejorar

Paso 1. Mejorar el desarrollo de la implementación del modelo, estableciendo acciones para ello.

- Conocidos los puntos de mejora (de acuerdo al análisis de la etapa 5) para el cumplimiento íntegro de los objetivos definidos, establecer acciones de mejora que se puedan adoptar para una mejor implementación del modelo en la empresa. Es decir, ya conocida la reacción, compromiso y forma de actuar de todos los involucrados, indicar que actividades se pueden modificar, mantener o complementar para desarrollar de una manera más exitosa este modelo. Registrar las modificaciones que se decidan en una lista de control de cambios. (Anexo 8)

Paso 2. Mejorar el valor creado para los sistemas externos, identificando la forma de contribuir con cada uno de ellos.

- Con los resultados obtenidos del paso 2 de la etapa 4 y con los pasos 2 y 3 de la etapa 5 identificar qué aspectos son relevantes en el valor creado para los sistemas externos y con ello modificar el alcance de los objetivos para mejorar dicho valor.

Paso 3. Llevar un registro de las actividades de mejora e identificarlas como entradas en los sistemas internos de la siguiente implementación.

- Los puntos de mejora identificados en el paso 3 de la etapa anterior, deben formar parte del paso 3 y 4 de la etapa 1, para el seguimiento y mejora del modelo e indicarlos con una referencia específica (color, número, símbolo, etc.) para identificarlos como producto de la implementación inicial o anterior del modelo.

Nota. Para el seguimiento y mejora del modelo es importante aclarar que los objetivos que se desarrollen en la siguiente implementación, deben incluir aquellos que no fueron cubiertos íntegramente inicial o anteriormente, además de aquellos que se cumplieron y aquellos que se consideren adicionar para abordar nuevas necesidades. En su defecto acotar o modificar el alcance de los ya establecidos,

pero no se podrá de ninguna manera eliminar algún objetivo ya definido, aunque este se haya cumplido totalmente.

5.2.8 Etapa 7. Seguir

Paso 1. Dar seguimiento a los puntos de mejora y a la implementación del modelo para una mejora continua.

- Para el éxito de los objetivos planteados en el MOSACEP se tiene que dar seguimiento a la implementación de cada una de las 6 etapas anteriores, basándose principalmente en el registro de las actividades planeadas y realizadas para el cumplimiento de los objetivos, así como dar seguimiento a los puntos de mejora o entradas que se tendrán en la siguiente implementación del modelo, es decir, el seguimiento no finalizara al concluir la implementación, sino que el seguimiento tendrá que ser constante, antes, durante y después, mediante la implementación cíclica, activa y repetida de cada una de las etapas del modelo, para la mejora continua de la calidad del empleo y la productividad de la empresa, (Figura 5.2).

Paso 2. Dar seguimiento a las implementaciones continuas mediante un mecanismo de evaluación y mejora que indique el grado de avance de las metas y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

- Establecer un mecanismo de cómo evaluar el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo en cada una de las implementaciones finalizadas del modelo, por lo que se deberá registrar el grado de avance obtenido en cada una de las veces y las mejoras identificadas para la implementación exitosa del modelo.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DEL MOSACEP

6.1 Introducción

A continuación se propone la forma de evaluar los logros obtenidos después de implementar el modelo. Dicha evaluación tendrá como fin conocer el logro de los objetivos, metas, actividades y el aprovechamiento racional de todos los recursos, de tal forma que nos ayude a identificar el estado de la empresa antes, durante y después de la implementación del MOSACEP, así como conocer el impacto que tuvo el modelo sobre la productividad de la empresa a través de la medición de la productividad laboral en cada uno de los estados.

6.2 Evaluación

Con la presente evaluación conoceremos e identificaremos los estados de la empresa antes, durante y después de la implementación del MOSACEP, así como conocer el impacto que tuvo el modelo sobre la productividad de la empresa a través de la medición de la productividad laboral en cada uno de los estados.

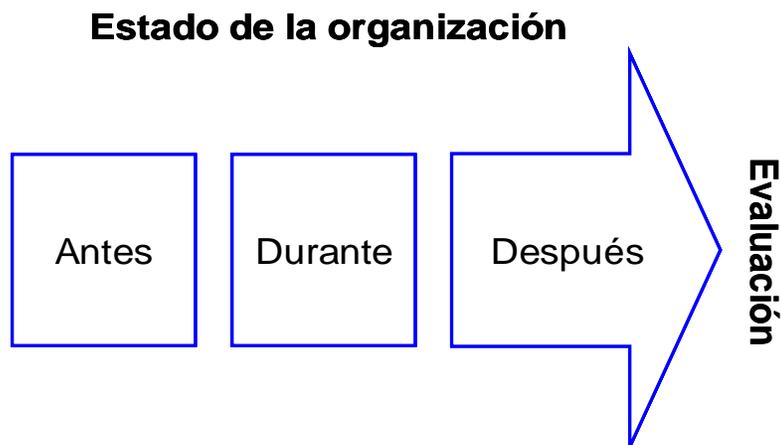


Figura 6.1 Evaluación en distintos estados de la empresa, (Fuente: Propia).

Con el fin de poder comparar de manera general la situación en cada uno de los estados (antes, durante y después) de cada una de las implementaciones, se propone recabar en las siguientes tablas la información correspondiente a las evaluaciones de los objetivos, metas, actividades, recursos y a la medición de la productividad en las siguientes tablas:

Evaluación de los objetivos						
	Antes		Durante		Después	
Objetivos	<i>Escribir cada uno de los objetivos establecidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se cumplieron los objetivos?</i>	<i>Escribir cada uno de los objetivos establecidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se cumplieron los objetivos?</i>	<i>Escribir cada uno de los objetivos establecidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se cumplieron los objetivos?</i>
1.						
2.						
3						
...						
n						

Tabla 6.1 Evaluación 1. Objetivos en los distintos estados de la empresa, (Fuente: Propia).

Evaluación de las metas						
	Antes		Durante		Después	
Metas	<i>Escribir cada una de las metas establecidas para cumplir los objetivos definidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se cumplieron las metas?</i>	<i>Escribir cada una de las metas establecidas para cumplir los objetivos definidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se cumplieron las metas?</i>	<i>Escribir cada una de las metas establecidas para cumplir los objetivos definidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se cumplieron las metas?</i>
1.						
2						

3						
...						
n						

Tabla 6.2 Evaluación 2. Metas en los distintos estados de la empresa, (Fuente: Propia).

Evaluación de las actividades						
	Antes		Durante		Después	
Actividades	<i>Escribir cada una de las actividades establecidas para el cumplimiento de metas y objetivos definidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se realizaron las actividades?</i>	<i>Escribir cada una de las actividades establecidas para el cumplimiento de metas y objetivos definidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se realizaron las actividades?</i>	<i>Escribir cada una de las actividades establecidas para el cumplimiento de metas y objetivos definidos en el MOSACEP</i>	<i>¿Se realizaron las actividades?</i>
1.						
2.						
3						
...						
n						

Tabla 6.3 Evaluación 3. Actividades en los distintos estados de la empresa, (Fuente: Propia).

Evaluación de los recursos						
	Antes		Durante		Después	
Recursos	<i>Escribir cada uno de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades</i>	<i>¿Qué recursos y qué cantidad de ellos se utilizaron?</i>	<i>Escribir cada uno de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades establecidas</i>	<i>¿Qué recursos y qué cantidad de ellos se utilizaron?</i>	<i>Escribir cada uno de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades establecidas</i>	<i>¿Qué recursos y qué cantidad de ellos se utilizaron?</i>

	<i>establecidas para el cumplimiento de las metas y objetivos definidos en el MOSACEP</i>		<i>para el cumplimiento de las metas y objetivos definidos en el MOSACEP</i>		<i>para el cumplimiento de metas y objetivos definidos en el MOSACEP</i>	
1.						
2.						
..						
n						

Tabla 6.4 Evaluación 4. Recursos en los distintos estados de la empresa, (Fuente: Propia).

Medición de la Productividad laboral			
	Antes	Durante	Después
Productividad laboral	<i>Productividad laboral = Producción o ventas / Horas trabajadas</i>		
	<i>Productividad laboral = Producción o ventas / Número de trabajadores</i>		
1.			
2.			
..			
n			

Tabla 6.5 Medición de la Productividad laboral, (Fuente: Propia).

Dicha evaluación considera el haber implementado al menos una vez el MOSACEP para poder comparar los distintos estados: antes, durante y después de la implementación; sin embargo se recomienda realizar la evaluación propuesta aún en la primera implementación considerando el estado antes como el estado de origen de la empresa dónde se comparará contra los objetivos, las metas, las actividades y los recursos establecidos y destinados a la mejora o atención de la calidad del empleo.

Una vez que hayan sido complementados los datos recabados en las 5 tablas anteriores, se propone elaborar y discutir los siguientes análisis para comparar los diferentes estados.

En un **primer análisis** mostrar en una gráfica de barras el número establecido o utilizado de los diferentes aspectos evaluados, esto con el fin de conocer el incremento, decremento o igualdad del número global de objetivos, metas, actividades y recursos en cada uno de los estados.

Ejemplo:

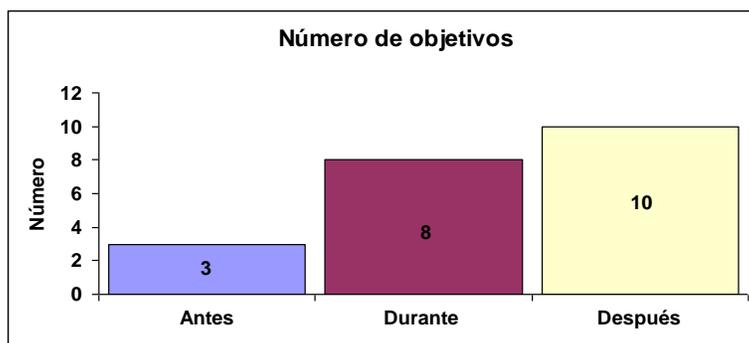


Figura 6.2 Ejemplo de número de objetivos en los distintos estados, (Fuente: Propia).

En un **segundo análisis** realizar una comparación porcentual entre los objetivos, metas, actividades y recursos; cumplidos, alcanzados, realizados y utilizados respectivamente, entre cada uno de los estados.

Ejemplo:

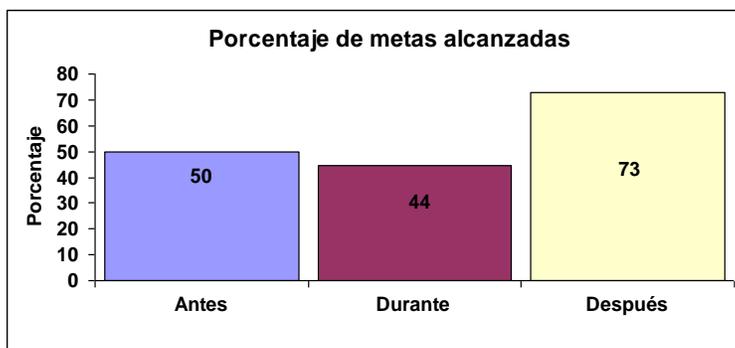


Figura 6.3 Ejemplo de porcentaje de metas en los distintos estados, (Fuente: Propia).

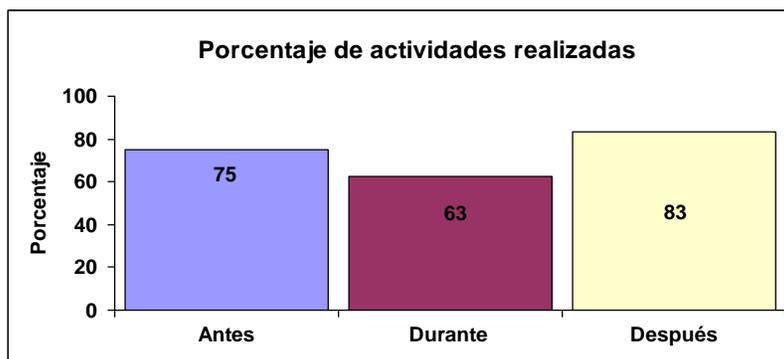


Figura 6.4 Ejemplo de porcentaje de actividades en los distintos estados, (Fuente: Propia).

El **tercer análisis** será el que llamaremos **evaluación del modelo**, en el cual, con ayuda de la comparación entre las 5 tablas de evaluación y la representación de los números y porcentajes en gráficos, se identificará el impacto de la implementación del MOSACEP en los diferentes estados de la empresa; es importante que el llenado de las tablas se haga con información que tenga un respaldo documental, es decir, que este avalada con evidencia física, del cumplimiento, realización o uso de los aspectos evaluados (objetivos, metas, actividades, recursos y productividad), de lo contrario estos datos o información no pueden ser considerados para la evaluación del modelo. Para el análisis de la evaluación se recomienda realizar una reunión con todos los involucrados en la implementación del modelo y por medio de participaciones se exprese lo que se concluye de los datos recolectados en las 5 evaluaciones, asimismo se recomienda descargar las opiniones en un pizarrón o en una proyección por computadora; es de suma importancia que todas las opiniones queden recabadas.

Al momento de participar en las conclusiones sobre las evaluaciones, considerar el sentido congruente a los números o a los gráficos obtenidos, para evitar plasmar conclusiones no veraces como las siguientes:

- *La implementación del MOSACEP condujo a un mayor gasto en recursos utilizados.*

- *En el estado “durante” no se cumplieron la mayoría de los objetivos establecidos.*
- *En el estado “antes” el cumplimiento de los objetivos fue mayor.*
- *Etc.*

Por lo que se recomienda dar opiniones que tengan una estructura completa, es decir, que incluya el por qué se tiene esa opinión, por ejemplo:

- *La implementación del MOSACEP condujo a un mayor gasto en recursos utilizados, debido a que se establecieron mayor cantidad de actividades para el cumplimiento de metas y objetivos, respecto al estado “antes”.*
- *En el estado “durante” no se cumplieron la mayoría de los objetivos establecidos, debido a que las actividades aun no finalizaban para poder evaluar su cumplimiento o debido a que los recursos estuvieron limitados para desarrollar en ese momento una actividad planteada en el modelo para mejorar la calidad del empleo.*
- *En el estado “antes” el cumplimiento de los objetivos fue mayor, debido a que se contaba con muy pocas actividades consideradas para la mejora de la calidad del empleo, respecto al estado “después”.*
- *Etc.*

Al finalizar el **tercer análisis** o la **evaluación del modelo**, proceder con el análisis de la productividad laboral obtenida en los tres distintos estados y discutir su comportamiento, poniendo énfasis en los resultados del antes y después de implementar el MOSACEP, con el fin de conocer la influencia que tiene la implementación del MOSACEP con la productividad laboral.

La evaluación del modelo es de suma utilidad para relacionar la mejora de la calidad del empleo que se tendrá al implementar el modelo con la productividad de la empresa, la cual como consecuencia de ésta práctica, también será beneficiada.

Conforme se vayan cerrando los ciclos de las implementaciones para el seguimiento y mejora continua del MOSACEP, esta evaluación del modelo será más enriquecedora, debido a que el estado “*antes*” ahora corresponderá a un estado en el que ya se implementó el modelo, el “*durante*” corresponderá a la implementación que considera mejoras y el “*después*” corresponderá al término de la implementación mejorada. Por lo que se esperaría que los datos del después siempre tuvieran excelentes resultados en las opiniones al realizar la **evaluación del modelo** o **tercer análisis**, lo cual implicaría una mejora en la productividad laboral de la empresa, de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico.

La evaluación debe de ser comunicada a todos los personajes involucrados, con el fin de dar a conocer el resultado obtenido a base del esfuerzo de todos y cada uno al participar y adoptar el modelo en su ambiente de trabajo.

Así también, debe de haber una retroalimentación, por lo que se recomienda recibir a través de un contacto electrónico o físico todos los comentarios que se puedan obtener de los resultados de la evaluación del modelo, los cuales deberán ser considerados y registrados.

CAPÍTULO 7

DISCUSIÓN DEL MODELO

7.1 Utilidad y viabilidad de la implementación del MOSACEP

La propuesta metodológica bajo el enfoque sistémico para el análisis y mejora de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral, detallada en los capítulos 4 y 5 del presente trabajo, muestra un esquema y una metodología sencilla de implementar para la identificación de oportunidades de mejora en la calidad del empleo, lo cual a su vez beneficiará la calidad de vida de las personas, la relación entre los empleados y empleadores con sus familias, la oportunidad de facilitar el movimiento de los empleados entre empresas y la contribución a la competitividad del país.

La propuesta metodológica está diseñada de manera práctica, flexible y fácilmente entendible, con el fin de que las empresas puedan adaptarla al contexto y características propias para su implementación.

Además, dicha propuesta está fundamentada en una base teórica, la cual refiere que la mejora en cada uno de los elementos clave relacionados con la calidad del empleo dentro de las organizaciones ayuda al incremento del desempeño y satisfacción de los empleados y por lo tanto a la productividad, crecimiento y competitividad de su empresa. Esto se ve reflejado en la estructura del modelo, que considera al empleado, al empleador y las instalaciones de la empresa como sistemas interrelacionados que se ven afectados por los cambios que presenten unos u otros, como es el caso de la mejora de la calidad del empleo, que beneficia directamente al empleado, pero a la vez requiere de la participación del empleador y de su ambiente laboral, contribuyendo a la mejora global de los otros sistemas, y repercutiendo en el incremento en la productividad de la empresa.

La viabilidad del cumplimiento de lo establecido en el MOSACEP depende del compromiso de cada una de las empresas y principalmente depende del establecimiento de los objetivos al inicio de la implementación con base en las condiciones reales de la empresa; el cumplimiento de dichos objetivos será el indicador principal de los avances en la mejora de la calidad de los empleos, y por ende del seguimiento y mejora de lo establecido en el modelo propuesto. Conforme se dé cumplimiento a dichos objetivos, los recursos necesarios irán disminuyendo, ya que varias de las acciones se reducirán a una cultura de buenas prácticas laborales que absorban los gastos económicos.

Retomando lo recopilado en el marco teórico y que antecede a la mejora de la calidad del empleo a través de la mejora de los puntos clave relacionados con ella, como son el salario, la jornada laboral, las prestaciones, las recompensas, los reconocimientos, las condiciones físicas de trabajo, la comunicación y los programas de capacitación, entre otros, los cuales a su vez reflejan un incremento en el desempeño laboral, cabe mencionar que no será tan sencillo, ni tan rápida la respuesta, pues requiere del compromiso y participación de todos, para que de esta manera cada uno de los personajes involucrados se vean favorecidos por los resultados del desempeño, recursos y tiempo invertidos.

Dado que el MOSACEP se compone principalmente de tres esferas interrelacionadas, es un modelo que intenta cubrir varios puntos para ser analizados por las empresas a través de los pasos dentro de la metodología propuesta para implementar dicho modelo, con el fin de detectar áreas de mejora y oportunidad en el tema de la calidad del empleo.

Aunque el modelo sistémico propuesto y la metodología para su implementación parecieran ser muy generales, podrían ser la guía para que cada empresa lo explote y lo haga tan completo como sus recursos y necesidades se lo permitan, por lo que, aunado a esto cabe resaltar la importancia de que en la actualidad hacen falta modelos que sean flexibles, que les permitan a las empresas

adaptarlos a su realidad, que les permitan sentirse libres de proponer, idear, moldear los modelos, siempre y cuando el objetivo sea el mismo. Lamentablemente vivimos en una sociedad reactiva que obedece a obligaciones establecidas, herramientas de moda, modelos impuestos, lo que limita la creatividad y la libertad de las empresas por adoptar sus propios modelos. No obstante esto no es el problema, el principal problema es que no se prioriza en la cultura empresarial la mejora de la calidad del empleo, para que los tomadores de decisiones se vean involucrados en la búsqueda de herramientas, modelos, etc. que ayuden a este tema dentro de sus empresas.

Por lo que, no necesariamente el MOSACEP y su método de implementación vienen a ser la respuesta a las necesidades de los empleados, de las empresas o del país, ni siquiera podemos asegurar que integren todos y cada uno de los puntos relevantes para el análisis y mejora de la calidad del empleo; pero lo que si podemos decir y podemos respaldar, es que se trata de una propuesta que intenta ser de ayuda en las opciones de búsqueda para los interesados en la mejora de la calidad de los empleos dentro de las empresas.

La implementación del MOSACEP podría ser una herramienta útil y viable, siempre y cuando se realice bajo el concepto de veracidad, compromiso y responsabilidad de todos los involucrados.

7.2 Recomendaciones y trabajo a futuro

El presente trabajo analiza el tema de la calidad del empleo dentro de las empresas desde un marco teórico, con la finalidad de aportar una propuesta útil, viable y sencilla; con el fin de contribuir a las opciones de búsqueda de un modelo sistémico y práctico que pueda ser implementado dentro de las empresas que así lo requieran.

Por lo que, para dar continuidad a este trabajo se tienen pensadas las siguientes actividades:

- Difusión del modelo por Internet
- Encuesta de interés y aceptación una vez conocido el modelo
- Recopilación de propuestas de mejoras y comentarios al modelo

Y como recomendaciones a la puesta en práctica de este modelo para atender la necesidad de mejorar la calidad del empleo en las empresas, se tienen las siguientes:

- Invitar al sector social, al ámbito académico, y al sector gubernamental, a la participación activa de implementar un modelo que contribuya al análisis y mejora de la calidad del empleo, ya sea mediante exigencias a los empleadores dentro de las empresas por parte de los empleados; propuestas académicas para el desarrollo de modelos prácticos con el fin ampliar la gama de opciones para las empresas; la ayuda y apoyo gubernamental tanto a empleados como a empleadores de las empresas en cuanto a exigencias y responsabilidades.
- Fomentar a la industria y a la población en general, con apoyo del sector académico y del sector gubernamental, la importancia de adoptar e incluir dentro de las empresas, el concepto de: Calidad del empleo. Además de dar a conocer y crear conciencia de que este concepto no significa un gasto o un término de segundo plano para las empresas, sino que, puede ser una herramienta en la cual invertir y que se reflejará en la mejora de la productividad laboral; beneficiando así a los empleados y a sus familias, a los empleadores y a sus empresas, a la sociedad y a la competitividad en general del país.

- Trabajar en el desafío de vencer aquella cultura de trabajo dentro de las empresas, que incluye la carencia de diálogo entre empleados y empleadores, objetivos divididos, intereses personales y explotación o aprovechamiento de las necesidades de los empleados por no perder su empleo.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

Derivado de los muchos obstáculos por mantener a flote a las empresas y por incrementar los resultados en su productividad, la calidad del empleo pasa a ser un tema de poco interés que requiere gastos, compromisos y tiempo de la gerencia; razones que desmotivan a los tomadores de decisiones dentro de las empresas para adoptar medidas o modelos que den preferencia a la mejora de la calidad de los empleos.

No obstante, en la búsqueda de modelos y herramientas para la mejora de la calidad de los empleos, nos encontramos con mucha información relacionada con el tema, sin embargo con muy poca que integre los elementos clave relacionados en un mismo modelo y que además presente una implementación de fácil adopción por las empresas interesadas.

Aunque se tuviera al alcance un amplio universo de modelos y herramientas integrales para la mejora de la calidad del empleo en las empresas, serían pasados por alto debido a la alta preocupación por la mejora de la productividad y no de la mejora de la calidad del empleo.

De aquí, que la propuesta metodológica bajo el enfoque sistémico para el análisis y mejora de la calidad del empleo como parte de la mejora en la productividad laboral, presentada en el presente trabajo de tesis, pretende ser una opción y un resultado en la búsqueda de las empresas que deseen mejorar su productividad a través de la mejora de la calidad de sus empleos.

El incremento en la productividad es la parte atractiva para los intereses de las empresas actuales, no obstante la mejora en la calidad de los empleos es la parte atractiva para los intereses de los empleados y la sociedad en general.

En el capítulo 1 se identificaron los elementos clave relacionados con la calidad del empleo y la relación entre la productividad laboral en las empresas y la calidad del empleo, con lo cual se dan por cumplidos los objetivos 1 y 2 planteados en el presente.

En el capítulo 4 se presentó la propuesta del modelo bajo el enfoque sistémico para el análisis de la calidad del empleo, el cual integra los elementos clave relacionados con dicha calidad, dándose por cumplido el objetivo 3 planteado en el presente trabajo.

En el capítulo 5 se presentó la propuesta de la metodología para la implementación del modelo sistémico, la cual es sencilla y práctica para su implementación dentro de las empresas, dándose por cumplido el objetivo 4 planteado en el presente trabajo.

Asimismo en el capítulo 7 se identifica al modelo sistémico como una herramienta útil y viable para mejorar la calidad del empleo y la productividad laboral en las empresas, con lo cual se da por cumplido el objetivo 5 del presente trabajo.

Dicho lo anterior, se confirma la hipótesis planteada en cuanto a integrar en un modelo sistémico los elementos clave relacionados con la calidad del empleo para su análisis y mejora, complementándose con una metodología sencilla y práctica para su implementación, siendo una herramienta útil y viable para mejorar la productividad laboral en las empresas a través de la mejora de la calidad del empleo.

Cabe mencionar que el desarrollo para la elaboración de la propuesta tema de esta tesis fue posible con la ayuda de algunas herramientas fundamentales de control de calidad, así como de algunas técnicas para los círculos de control de calidad, los siete pasos que generalmente se establecen para la ruta de la calidad, los diez principios esenciales para el éxito del desarrollo de una estrategia de acuerdo a Cohen, la estrategia de mejora continua de Deming y como principal herramienta, la teoría general de sistemas o enfoque sistémico.

Finalmente, como ya se mencionó, este trabajo es sólo un planteamiento, una propuesta para mejorar la calidad de los empleos y por ende la productividad de las empresas, con la consecuencia esperada de contribuir notablemente a mejorar la competitividad del país. No obstante de ser una propuesta conceptual y verse limitado el alcance de esta investigación, a nuestro parecer es un trabajo que refleja la iniciativa de proponer ideas, en específico una herramienta que puede ser útil y viable por su simplicidad y flexibilidad para las empresas.

Y nuestra tarea como profesionales, empleados o integrantes de la sociedad es comprometernos con el desarrollo de ideas y propuestas que tengan un impacto benéfico a los problemas sociales, como es en este caso, la mejora de las condiciones en los empleos dentro de las empresas.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA CONOCER:

“IDEAS PERSONALES SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO”

El cuestionario por aplicar debe contener preguntas relacionadas con información general de la persona ya sea empleado o empleador y preguntas específicas sobre temas que describan las características y elementos de la calidad del empleo, con el fin de conocer las opiniones personales de cada involucrado y con ello identificar la idea general que prevalece sobre el tema.

El cuestionario por aplicar debe ser claro y ordenado con instrucciones precisas para responderlo, las preguntas deben ser de tipo ensayo en su mayoría, acotadas a un máximo de respuesta (2 o 3 renglones), y de tipo objetivo de respuesta corta o de falso y verdadero o que indique un grado de importancia (por ejemplo: 1 podría corresponder a poco importante y 3 a muy importante).

Es importante que se responda el cuestionario en su totalidad, por lo que se debe de elaborar cuidadosamente y establecer las condiciones adecuadas para que se responda sin presión, sin cansancio, con el tiempo necesario y sin alguien u algo que interfiera en la respuesta libre y honesta del encuestado. Se recomienda especificar, que es válido responder *desconozco* o *no lo sé*, para aquellos casos en que la persona encuestada no tenga conocimiento sobre lo que se pregunta.

Nota: Al inicio y término de la encuesta solicitar una definición breve y personal de la Calidad del Empleo.

Las preguntas generales deben abordar:

1. Área de trabajo

2. Edad
3. Genero
4. Tipo de contrato (eventual, honorarios, confianza, sindicalizado, auxiliar externo, etc.)
5. Horario de trabajo
6. Antigüedad en la empresa

Las preguntas específicas deben abordar:

1. Se tiene conocimiento sobre la Calidad del empleo.
2. Importancia del conocimiento de la cultura, valores, objetivos y metas establecidos en la empresa.
3. Importancia del conocimiento sobre la responsabilidad social de la empresa.
4. Importancia de la medición y retroalimentación de la productividad personal, grupal u organizacional.
5. Importancia del diálogo, comunicación y participación entre empleados y empleadores.
6. Importancia de que todos los empleados conozcan el funcionamiento de los siguientes procesos:
 - sistema de recompensas
 - sistema de desarrollo de recursos humanos (oferta de oportunidades, herramientas, información, entrenamiento de habilidades, formación, capacitación)
 - sistema de movilidad, promociones y ascensos
 - proceso de calificación en la gestión de recursos humanos (programas de evaluación del desempeño, evaluación de méritos, y su retroalimentación)
 - proceso de captación de recursos humanos (programas de reclutamiento, selección e inducción de personal)
7. Para la satisfacción y desempeño en el trabajo que grado de importancia se le da a:

- horario de trabajo, tiempo de comida, descansos y vacaciones
 - el salario
 - retribuciones, compensaciones, reconocimientos y premios
 - capacitación y formación obligatoria y voluntaria para el puesto de trabajo
 - oportunidad de crecimiento y promoción en la empresa
 - seguridad y flexibilidad del puesto de trabajo
 - accesibilidad de permisos en retardos, faltas, movimiento de horario para cubrir aspectos personales
8. Necesidad de conocer los siguientes aspectos para el buen desempeño en un puesto de trabajo:
- las obligaciones y funciones
 - la concordancia entre conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de una persona con su puesto de trabajo
 - la planeación, calendarización y priorización de actividades en su área de trabajo
9. Con respecto a las instalaciones de trabajo, que aspectos repercuten en las actividades laborales:
- condiciones de seguridad y salud
 - cumplimiento de requerimientos normativos en seguridad y salud en el trabajo
 - infraestructura adecuada
10. Qué características debe poseer un empleador (supervisores, jefes, directores, etc.):
- existencia de liderazgo, logrando la coexistencia de productividad y satisfacción laboral
 - estar capacitados, calificados e instruidos
 - facilidad de conducir un grupo de trabajo
 - disposición al diálogo y comunicación
11. Es indispensable que un empleador (supervisores, jefes, directores, etc.) realice lo siguiente:
- promover una buena actitud hacia el trabajo

- motivar a sus subordinados
 - promover la autonomía en la responsabilidad a su trabajo
 - promover el trabajo en equipo
 - supervisar el trabajo del personal con una visión integral
 - cumplir con el código de ética (no discriminar, no favoritismos, honesto, etc.)
12. Quién es el responsable de la Calidad del empleo en su trabajo (usted, sus compañeros, su jefe, el gobierno, la sociedad).

Bibliografía de apoyo

- Responsabilidad Social de las Empresas, Observatorio RSE, Madrid, España
<http://www.observatorio-rse.org.es/default.aspx>

ANEXO 2

FORMATO PARA ESTABLECER:

“IDEA GENERAL SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO EN LA EMPRESA”

Información cuestionada para conocer la idea general sobre la calidad del empleo dentro de la empresa	Mayoría de respuestas (si, no o desconoce)	Grado de importancia (de 1 a 3, siendo 1 poco y 3 mucho) en las preguntas que apliquen	Opinión mayoritaria
1. Tiene conocimiento sobre la Calidad del empleo			
2. Es importante el conocimiento de la cultura, valores, objetivos y metas establecidos en la empresa			
3. Es importante el conocimiento sobre la responsabilidad social de la empresa			
4. Es importante la medición y conocimiento de la productividad personal, grupal u organizacional			
5. Es importante el diálogo, comunicación y participación entre empleados y empleadores			
6. Es importante el que todos los empleados conozcan el funcionamiento de los siguientes procesos:			
- Sistema de recompensas			
- Sistema de desarrollo de recursos humanos (oferta de oportunidades, herramientas, información, entrenamiento de habilidades, formación, capacitación)			
- Sistema de movilidad, promociones y ascensos			
- Proceso de calificación en la			

gestión de recursos humanos (programas de evaluación del desempeño, evaluación de méritos, y su retroalimentación)			
- Proceso de captación de recursos humanos (programas de reclutamiento, selección e inducción de personal)			
7. Es importante para la satisfacción y desempeño en el trabajo lo siguiente:			
- Horario de trabajo, tiempo de comida, descansos y vacaciones el salario			
- El salario			
- Retribuciones, compensaciones, reconocimientos y premios que pueden adquirir			
- Capacitación y formación obligatoria y voluntaria para el puesto de trabajo			
- Oportunidad de crecimiento y promoción en la empresa			
- Seguridad y flexibilidad del puesto de trabajo			
- Accesibilidad de permisos en retardos, faltas, movimiento de horario para cubrir aspectos personales			
8. Es necesario conocer los siguientes aspectos para el buen desempeño en un puesto de trabajo:			
- Las obligaciones y funciones			
- La concordancia entre conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de una persona con su puesto de trabajo			
- La planeación, calendarización y priorización de actividades en su área de trabajo			
9. Con respecto a las instalaciones de trabajo, los siguientes aspectos repercuten en las actividades			

laborales:			
- Condiciones de seguridad y salud			
- Cumplimiento de requerimientos normativos en seguridad y salud en el trabajo			
- Infraestructura adecuada			
10. Qué características debe poseer un empleador (supervisores, jefes, directores, etc.):			
- Existencia de liderazgo, logrando la coexistencia de productividad y satisfacción laboral			
- Estar capacitados, calificados e instruidos			
- Facilidad de conducir un grupo de trabajo			
11. Es indispensable que un empleador (supervisores, jefes, directores, etc.) realice lo siguiente :			
- Promover una buena actitud hacia el trabajo			
- Motivar a sus subordinados			
- Promover la autonomía en la responsabilidad a su trabajo			
- Promover el trabajo en equipo			
- Supervisar el trabajo del personal con una visión integral			
- Cumplir con el código de ética (no discriminar, no favoritismos, honesto, etc.)			
12. Tiene responsabilidad en la Calidad del empleo en su trabajo:			
- Usted			
- Sus compañeros			
- Su jefe			
- El gobierno			
- La sociedad			
Idea general sobre la Calidad del empleo:			

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA DETECTAR: “NECESIDADES PERSONALES SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO”

El cuestionario por aplicar debe ser claro y ordenado con instrucciones precisas respecto a cómo contestarlo, debe contener preguntas tipo ensayo y tipo objetivo con opción múltiple (por ejemplo: muy insatisfecho, insatisfecho, moderadamente insatisfecho, ni insatisfecho/ni satisfecho, moderadamente satisfecho, satisfecho, muy satisfecho), principalmente para conocer las necesidades particulares de cada persona involucrada en la empresa, ya sean empleados o empleadores.

Para ello se recomienda profundizar en la información específica de las condiciones del *puesto de trabajo*, *entorno laboral* y el *tipo de administración* que percibe y conoce cada una de los involucrados.

Es importante que se responda el cuestionario en su totalidad, por lo que se debe de elaborar cuidadosamente y establecer las condiciones adecuadas para que se responda sin presión, sin cansancio, con el tiempo necesario y sin alguien u algo que interfiera en la respuesta libre y honesta del encuestado. Se recomienda también poner entre las opciones de respuesta *desconozco* o *no lo sé*, para aquellos casos en que la persona encuestada no tenga conocimiento sobre lo que se pregunta.

Las preguntas generales deben abordar:

1. Área de trabajo
2. Tipo de contrato (eventual, honorarios, confianza, sindicalizado, auxiliar externo, etc.)
3. Antigüedad en la empresa

Las preguntas específicas deben abordar:

Características de los puestos de trabajo.

1. Remuneración percibida mensual neta.
2. Retribuciones, compensaciones, reconocimientos y premios que pueden adquirir.
3. Capacitación y formación obligatoria y voluntaria para el puesto de trabajo.
4. Obligaciones y funciones definidas de su puesto de trabajo.
5. Concordancia entre conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con el puesto de trabajo.
6. Conocimiento de la cultura organizacional.
7. Existencia de planeación, calendarización y priorización de actividades en su área de trabajo.
8. Oportunidad de crecimiento y promoción en la empresa.
9. Seguridad y flexibilidad de su puesto de trabajo.

Entorno de trabajo.

1. Existencia de discriminación por parte de superiores o compañeros.
2. Existencia del diálogo, comunicación y participación entre empleados y empleadores.
3. Ambiente cómodo e infraestructura física adecuada para ejercer satisfactoriamente su trabajo.
4. Conocimiento de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo que aplique en su área.
5. Cumplimiento de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo que aplique en su área.
6. Medición y retroalimentación de la productividad personal, grupal u organizacional.
7. Fomento del trabajo en equipo en su área.
8. Actitud de sus compañeros y superiores hacia el trabajo.

9. Satisfacción en el puesto de trabajo.
10. Motivación para un mejor desempeño laboral.
11. Autonomía en la responsabilidad a su trabajo.
12. Conformidad con el horario de trabajo, tiempo de comida, descansos y vacaciones.
13. Cumplimiento de jornada laboral.
14. Accesibilidad de permisos en retardos, faltas, movimiento de horario para cubrir aspectos personales.

Tipo de administración

1. Conformidad con la responsabilidad social de la empresa.
2. Conformidad con la cultura organizacional y el sistema de valores, objetivos y metas establecidos.
3. Conformidad con el modo de supervisión de su trabajo.
4. Empleadores capacitados, calificados e instruidos.
5. Existencia de liderazgo en sus superiores, logrando la coexistencia de productividad y satisfacción laboral.
6. Conformidad con sus superiores para conducir a su grupo de trabajo.
7. Conformidad con el proceso de captación de recursos humanos (Programas de reclutamiento, selección e inducción de personal).
8. Conformidad con el sistema de desarrollo de recursos humanos (oferta de oportunidades, herramientas, información, entrenamiento de habilidades, formación, capacitación).
9. Conformidad con el proceso de calificación en la gestión de recursos humanos (programas de evaluación del desempeño, evaluación de méritos, y su retroalimentación).
10. Conformidad con el sistema de recompensas.
11. Conformidad con el sistema de movilidad, promociones y ascensos.

Bibliografía de apoyo

- Responsabilidad Social de las Empresas, Observatorio RSE, Madrid, España
<http://www.observatorio-rse.org.es/default.aspx>.
- J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998), Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Universidad de Valencia, España.
http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF
- Gutiérrez Alcántara, Flor, (2008), Propuesta de directrices para la gestión de la calidad en la realización de encuestas de opinión, Tesis de Maestría, Facultad de Química, México.
- Calderón Velásquez, M., Canclini Masserini, M, Castillo Rosas, A. y Schweitzer Catalán, A, (2004); Contexto actual del ámbito laboral, calidad de empleo y trabajo social, Tesis Licenciatura, Universidad Católica de Temuco, Chile. Pág. 153 - 204

ANEXO 4

FORMATO PARA DEFINIR: “OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO EN LA EMPRESA”

Información específica cuestionada para detectar necesidades personales en empleados y empleadores respecto a la calidad del empleo	Media y dispersión*	Numero de opiniones para mejorar o no estar de acuerdo **	Numero de los que desconocen lo que se pregunta***	Oportunidad de mejora (SI o NO)****
Puesto de trabajo				
1. Remuneración				
2. Retribuciones, compensaciones, reconocimientos y premios				
3. Capacitación y formación				
4. Obligaciones y funciones definidas				
5. Concordancia entre conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con el puesto de trabajo				
6. Conocimiento de la cultura organizacional				
7. Planeación, calendarización y priorización de actividades				
8. Crecimiento y promoción				
9. Seguridad y flexibilidad de su puesto de trabajo				
Entorno de trabajo				
1. Existencia de discriminación				
2. Existencia del diálogo, comunicación y participación				
3. Ambiente cómodo e infraestructura física adecuada				
4. Conocimiento de la normatividad				

en seguridad y salud en el trabajo				
5. Cumplimiento de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo				
6. Medición y retroalimentación de la productividad				
7. Fomento del trabajo en equipo				
8. Actitud de sus compañeros y superiores hacia el trabajo				
9. Satisfacción en el puesto de trabajo				
10. Motivación para un mejor desempeño				
11. Autonomía en la responsabilidad a su trabajo				
12. Conformidad con el horario de trabajo, tiempo de comida, descansos y vacaciones				
13. Cumplimiento de jornada laboral				
14. Accesibilidad a permisos en retardos, faltas, movimiento de horario para cubrir aspectos personales				
Tipo de administración				
1. Responsabilidad social de la empresa				
2. Cultura organizacional y el sistema de valores, objetivos y metas establecidos				
3. Supervisión de su trabajo				
4. Empleadores capacitados, calificados e instruidos				
5. Liderazgo en sus superiores, logrando la coexistencia de productividad y satisfacción laboral				
6. Conducción de grupos de trabajo				
7. Proceso de captación de recursos humanos (Programas de				

reclutamiento, selección e inducción de personal)								
8. Sistema de desarrollo de recursos humanos (oferta de oportunidades, herramientas, información, entrenamiento de habilidades, formación, capacitación)								
9. Proceso de calificación en la gestión de recursos humanos (programas de evaluación del desempeño, evaluación de méritos, y su retroalimentación)								
10. Sistema de recompensas								
11. Sistema de movilidad, promociones y ascensos								
Puesto de trabajo	Min.		Total		Total		Total	
	Máx.							
Entorno de trabajo	Min.		Total		Total		Total	
	Máx.							
Tipo de administración	Min.		Total		Total		Total	
	Máx.							
Total de oportunidades de mejora identificadas								

* **Media y dispersión.** Obtener la media y la dispersión de las preguntas tipo objetivo con opción múltiple.

** **Numero de opiniones para mejorar o no estar de acuerdo.** Contar el número de respuestas de aquellas personas que indicaron no estar de acuerdo o recomienden mejorar temas abordados en cada una de las preguntas correspondientes de tipo ensayo.

*** **Numero de los que desconocen lo que se pregunta.** En todas las preguntas debe existir la opción de *desconozco* o *no lo sé*, por lo que aquí se refiere al número total de personas que eligieron esta opción de acuerdo a cada pregunta.

**** **Oportunidad de mejora (SI o NO).** De acuerdo al número obtenido de los resultados anteriores (*, **, ***), determinar si el tema abordado será considerado como una oportunidad de mejora o no, por lo que se debe indicar *sí* o *no* respectivamente en cada uno de los temas.

Cabe mencionar que no todos los temas abordados en la columna de la *información específica cuestionada para detectar necesidades personales en empleados y empleadores respecto a la calidad del empleo*, tendrán un resultado en cada una de las columnas con asteriscos, sino que

solo deberá ser llenado aquel que les corresponda, dependiendo del tipo de pregunta utilizada para conocer la necesidad específica de la persona.

Así también debemos recordar que estos temas por abordar son una propuesta, por lo que la empresa puede modificarlos o complementarlos de acuerdo a sus intereses.

El decidir si es una oportunidad de mejora o no, dependerá de los resultados obtenidos, por lo que aquellos temas abordados en una pregunta que tengan mayor desconocimiento y mayor cantidad de opiniones en desacuerdo o por mejorar y con medias más cercanas a muy insatisfecho, serán entonces temas que requieren atención y por lo tanto se considerarán oportunidades de mejora.

ANEXO 5

APOYO PARA ESTABLECER: “ENTRADAS, SALIDAS E INDICADORES DE LOS SISTEMAS INTERNOS DE LA EMPRESA IDENTIFICADOS EN EL **MOSACEP**”

	Por qué	Qué	Cómo	Qué	Cómo	Dónde, Quién, Cuándo.
Sistema interno	Objetivo	Entradas	Indicador	Salidas	Indicador	Área, Responsable, período de realización
Empleado		Capacitación	1.- No. de cursos impartidos 2.- Asistencia a cursos	Desempeño laboral	1.-Método de detección de necesidades 2.- Cursos o capacitaciones establecidas para cubrir necesidades	
		Jornada laboral, tiempos libres, permisos	1.- Asistencia 2.- Retardos 3.- Faltas	Rendimiento laboral	1.-Realizar curva de trabajo	
		Salario	1.- Sueldos mensuales netos	Sueldos competitivos	1.- Encuesta sobre satisfacción de sueldos 2.- Estudio comparativo entre sueldos en el mercado laboral	
		Formación profesional	1.- Historial profesional	Respuesta laboral	1.- Acciones y soluciones aportadas para mejorar	
		Cumplimiento de responsabilidades	1.- Relación de responsabilidades asignadas	Competitividad en el puesto de trabajo	1.- Cumplimiento de responsabilidades asignadas 2.- Resultados en tiempo y fuera de tiempo	
		Prestaciones	1.- Relación de prestaciones asignadas	Permanencia laboral	1.- Encuesta de satisfacción de las prestaciones adquiridas e importancia sobre su permanencia en la empresa 2.- Estudio	

					comparativo de las prestaciones con las ofrecidas en el mercado laboral	
		Relaciones interpersonales	1.- Numero de Actividades recreativas entre empleados (convívios, juegos deportivos, talleres recreativos, etc.)	Comunicación efectiva laboral	1.- Encuesta sobre la relación entre compañeros, superiores, visitantes, etc.	
		Oportunidades de crecimiento	1.- Número de empleados ascendidos.	Compromiso laboral	1.-Encuesta de satisfacción sobre las oportunidades de crecimiento 2.-Encuesta confidencial para conocer el compromiso laboral personal y el que se percibe de los demás	
		Equidad	1.- Número de mujeres y hombres contratados. 2.- Numero de hombres y mujeres ascendidos.	Adecuado ambiente laboral	1.- Encuesta sobre las acciones que promueven la equidad de oportunidades entre hombres y mujeres y su importancia para un ambiente adecuado	
		Tiempos libres, permisos	1.- Número de permisos otorgados. 2.- Medición de tiempos libres (información obtenida anónima)	Estabilidad personal	1.- Realizar la curva de rendimiento	
		Participación	1.- Numero de medios para conocer la opinión del personal 1.- Numero de eventos para consulta de la opinión del personal 2.- Numero de sugerencias recibidas en distintas áreas de la empresa	Integración laboral	1.- Encuesta de satisfacción para participar, opinar y emitir sugerencias en su empresa	
Empleador		Preparación profesional	1.- Historia profesional 2.- Numero de capacitaciones obligatorias recibidas	Dirección de la empresa	1.-Detección de necesidades y actividades para cubrirlas 2.-Encuesta de satisfacción sobre la dirección actual	
		Cumplimiento responsabilidades	1.- Numero de responsabilidades asignadas	Competitividad de la empresa	1.- Cumplimiento de responsabilidades asignadas	
		Comunicación interna	1.- Numero de medios utilizados para comunicarse con los empleados 2.- Número de veces que supervisa a sus empleados	Integración laboral	1.- Encuesta de satisfacción sobre la relación e integración de los superiores con todos los empleados	

	Conocimiento de sus empleados	1.- Encuesta de que tanto conoce a sus empleados. 2.- Encuesta a empleados de que tanto los conocen sus superiores	Confianza laboral	1.- Encuesta de satisfacción sobre el conocimiento de los superiores con todos los empleados	
	Relaciones interpersonales	1.- Numero de Actividades recreativas entre empleados y empleadores (convivios, juegos deportivos, talleres recreativos, etc.)	Comunicación efectiva laboral	1.- Encuesta sobre la relación entre compañeros, superiores, visitantes, etc.	
	Remuneración	1.- Sueldos mensuales netos	Sueldos competitivos	1.- Estudio comparativo entre sueldos en el mercado laboral	
	Evaluación del personal	1.- Numero de métodos o actividades para evaluar a sus empleados	Control en la toma de decisiones respecto al personal	1.-Análisis para identificar si los métodos o actividades son útiles y si se les da seguimiento a los resultados que arrojan	
	Conducción del personal	1.- Formación profesional para la conducción del personal (capacitaciones, diplomados, cursos, etc.)	Dirección y ejecución de estrategias	1.- Autoevaluación sobre el conducir al personal 2.- Listado de estrategias propuestas y ejecutadas basadas en la participación activa del personal	
	Supervisión	1.- Programa y registro de las supervisiones realizadas	Conocimiento y control operativo	1.-No. de supervisiones realizadas de acuerdo al programa establecido	
	Resolución de conflictos	1.- Relación de procedimientos y métodos para resolver conflictos internos entre empleados y empleadores	Grupo de trabajo unido	1.- No. de conflictos reportados 2.- No. de conflictos resueltos 3.-Categoría de conflictos	
	Liderazgo	1.- Encuesta a empleados sobre la existencia de las cualidades de liderazgo en sus empleadores 2.- Cursos existentes sobre liderazgo empresarial	Conducción de la empresa	1.- Relación de actividades realizadas para desarrollar o ejecutar el liderazgo de la empresa	

		Administración	1.- Relación de responsabilidades obligatorias para mantener regular a la empresa con base en la normatividad y legislación aplicable	Empresa en regla	1.- Lista sobre las regulaciones obligatorias cumplidas (en salud, seguridad, financieras, ambiental, etc.)	
Instalaciones		Seguridad y salud ocupacional	1.- Relación de documentos para dar cumplimiento a la normatividad en salud y seguridad en el trabajo (seguridad, salud, organización y específicas)	Ambiente de trabajo seguro para la estancia y desempeño de funciones de los empleados	1.- Encuesta para conocer si las personas se encuentran satisfechas con las medidas existentes para asegurar la salud y seguridad en el trabajo	
		Ubicación	1.- Relación de medios accesibles (transporte, avenidas, seguridad)	Facilidad de arribo, asistencia y puntualidad al lugar del trabajo	1.- Encuesta para conocer qué tan fácil es llegar al lugar de trabajo y con qué opciones cuenta para ello	
		Limpieza	1.- Relación de programas para el aseo y limpieza de las instalaciones (áreas de trabajo, sanitarios, áreas comunes)	Áreas limpias para un ambiente adecuado en el lugar de trabajo	1.- Encuesta para conocer si las personas se encuentran satisfechas con la limpieza y los programas para ello	
		Delimitación de áreas de trabajo	1.- Relación de personas por oficina o por áreas 2. Plano de distribución donde se ubiquen a las personas en sus correspondientes áreas físicas	Distribución eficiente de las personas en un área de trabajo	1.- Encuesta para conocer si las personas se encuentran satisfechas con sus ubicaciones, para realizar sus funciones	
		Mantenimiento	1.- Programas de mantenimiento a los equipos de trabajo, mobiliario e instalaciones 2.- Estudio detallado para conocer las condiciones de los equipos de trabajo, mobiliario e instalaciones	Equipos de trabajo, mobiliario e instalaciones en buen estado y funcionando o adecuadamente	1.- Encuesta para conocer si los equipos de trabajo, mobiliario e instalaciones se encuentran en buen estado y funcionando adecuadamente	

	Equipo y mobiliario	1.- Relación de equipos y mobiliario disponibles para los empleados por área	Equipo y mobiliario cubierto para satisfacer las necesidades de todos en la empresa	1.- Encuesta para conocer si el equipo y mobiliario existentes cubren las necesidades de todos	
	Áreas de información	1.- Módulos o medios de información de las actividades recreativas, modos de promoción, cursos, premios, etc.	Espacios cubiertos para informar las diferentes actividades en la empresa	1.- Encuesta para conocer si las áreas existentes son suficientes o si su uso es funcional	
	Áreas verdes, comedor, estacionamiento, oficinas, sanitarios	1.- Relación de lugares destinados a áreas verdes, comedor, estacionamiento, oficinas, sanitarios	Espacios cubiertos para satisfacer las necesidades de todos en la empresa	1.- Encuesta para conocer si las áreas existentes cubren las necesidades de todos	
	Distribución de áreas	1.- Plano de distribución y ubicación de áreas	Ambiente favorable a la naturaleza del trabajo	1.- Encuesta sobre el uso racional del espacio y su funcionalidad	

Bibliografía de apoyo.

- Responsabilidad Social de las Empresas, Observatorio RSE, Madrid, España
<http://www.observatorio-rse.org.es/default.aspx>
- Protocolos de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno (LA), Observatorio RSE
<http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/ProtocolosLA.pdf>

ANEXO 6

EJEMPLO DE: “CONTROL DOCUMENTAL”

		Registro de actividades que deben estar documentadas			Sugerencia a la actividad	Mejora y seguimiento
Etapa	Punto	Resumen de Acción	Acción realizada (Si o No)	Clave del documento y ruta del archivo electrónico	Sugerencias recabadas	Acciones de mejora
1. Definir	Paso 1	Aplicación de encuesta confidencial				
		Definición de idea general sobre la calidad del empleo				
		Reunión a mesa de diálogo				
		Exposición de justificación del MOSACEP y resultados de la encuesta				
	Paso 2	Integración del grupo coordinador				
	Paso 3	Aplicación de encuesta abierta				
		Definición de oportunidades de mejora				
Paso 4	Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo					
2. Identificar	Paso 1	Identificación de entradas, procesos y salidas de los sistemas internos				
	Paso 2	Identificación de responsables involucrados				
3. Establecer	Paso 1	Establecimiento de indicadores cualitativos o cuantitativos				
	Paso 2	Establecimiento de relaciones directas o indirectas entre las salidas y el incremento de la productividad				

	Paso 3	Establecimiento de periodos de tiempo para cada una de las etapas				
		Listado de acciones cumplidas				
		Período de tiempo entre una y otra implementación				
	Paso 4	Establecimiento de control de documentos				
		Difusión de los avances de la implementación				
		Fomento y recopilación de sugerencias				
		Archivo digital o en papel de las actividades realizadas en la implementación				
4. Medir	Paso 1	Obtención de resultados para cada indicador mediante las mediciones de las entradas y salidas de los sistemas internos				
	Paso 2	Aplicación de encuestas para medir el grado de adopción e identificación de beneficios para los involucrados				
5. Analizar	Paso 1	Análisis de los resultados para cada indicador				
		Evaluación de cumplimiento de los objetivos				
	Paso 2	Identificación de indicadores que tienen mayor impacto sobre la productividad				
		Comparación entre indicadores (a partir de la segunda implementación)				

	Paso 3	Análisis de la encuesta para conocer el grado de adopción y beneficios en la calidad del empleo, calidad de vida y productividad de cada uno de los involucrados				
		Establecimiento de acciones de mejora a través de sugerencias para cubrir íntegramente los objetivos				
6. Mejorar	Paso 1	Establecer acciones de mejora para una mejor implementación del modelo				
		Control de cambios que registre las modificaciones				
	Paso 2	Identificación de aspectos relevantes en el valor creado para los sistemas externos				
	Paso 3	Identificación de los puntos de mejora como producto de la implementación finalizada y entrada de la siguiente implementación				
7. Seguir	Paso 1	Registro del seguimiento y cumplimiento de las etapas en cada una de las implementaciones, para asegurar la mejora continúa de la calidad del empleo y la productividad de la empresa.				
	Paso 2	Establecimiento de un mecanismo de evaluación del cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo en cada una de las implementaciones finalizadas.				

ANEXO 7

ENCUESTA PARA DETECTAR: “EL CONOCIMIENTO, PARTICIPACIÓN, CONFORMIDAD, COMPROMISO, MEJORÍA Y BENEFICIOS DE TODOS LOS INVOLUCRADOS AL IMPLEMENTAR EL *MOSACEP*”

Para la medición del grado de adopción del modelo, se recomienda la aplicación de encuestas que nos ayuden a conocer la opinión de empleados y empleadores de la empresa, profundizando en el conocimiento, la participación, la conformidad y el compromiso de seguir con el modelo, así también, en los beneficios obtenidos para la calidad laboral, la calidad de vida, la calidad de las ofertas en el mercado laboral y la productividad organizacional.

Es importante que se responda sin presión, sin cansancio, con el tiempo necesario y sin alguien u algo que interfiera en la respuesta libre y honesta del encuestado. Las preguntas serán de tipo ensayo en su totalidad con el fin de recabar suficiente información.

Las encuestas aplicadas pueden ser una o varias dependiendo de que tanto se quiere profundizar, incluso puede ser aplicada por áreas, lo cual ayudaría a identificar qué áreas requieren más atención e incluirlas en el programa de puntos de mejora para la siguiente implementación.

Las preguntas deben abordar:

1. ¿Está usted conforme con la manera en que se llevó a cabo la implementación del MOSACEP?

2. ¿Los objetivos buscados en el Modelo coinciden con sus objetivos personales dentro de la empresa?
3. ¿Conoce a los integrantes del grupo coordinador que se encargan del fomento y cumplimiento del MOSACEP?
4. ¿Qué acciones de mejora se están considerando en su área de trabajo?
5. ¿Se siente usted un participante activo en el desarrollo y adopción del MOSACEP?
6. ¿Considera que ha obtenido u obtendrá beneficios a partir de la implementación del MOSACEP?
7. ¿Qué cambios ha notado en todo lo relacionado con su empleo *comunicación con su supervisor, unidad en su equipo de trabajo, mayor preparación, flexibilidad en horarios, etc.?*
8. ¿Considera que todos en la empresa se han involucrado en la implementación del MOSACEP?
9. ¿Considera que ha obtenido mejorías en su Calidad de vida?
10. ¿Considera que la implementación del MOSACEP en su empresa le ayudaría a estar mejor preparado para el caso de considerar cambiar de trabajo a otra empresa?
11. ¿Este modelo lo induce a mejorar su crecimiento y desarrollo profesional?
12. ¿Este modelo lo induce a exigir mejores condiciones de trabajo?
13. Considera que la cultura organizacional y el sistema de valores, objetivos y metas establecidos en la empresa están acorde con mejorar la calidad del empleo como lo sugiere el modelo o deben ser modificados
14. ¿Siente que la implementación en general del MOSACEP le ha ayudado a mejorar su ambiente de trabajo?
15. ¿Si usted entrara a laborar en otra empresa, recomendaría a sus superiores la implementación del MOSACEP?
16. ¿Qué beneficios personales puede obtener al mejorar la calidad de su empleo (mayor tiempo libre, disminución de la carga de trabajo y por lo tanto menos estrés, mayor tiempo para estar con su familia, disminución de la tensión o cansancio después del trabajo, etc.)?

Si es usted empleador:

1. ¿Considera que la implementación del MOSACEP ha ayudado a mejorar la Calidad del empleo respecto a los empleados de la empresa?
2. ¿Considera mejoras en la administración del proceso de captación de recursos humanos, en el sistema de desarrollo de recursos humanos, en el proceso de calificación, en el sistema de movilidad, promociones y ascensos, en el sistema de recompensas, en el proceso de calificación en la gestión de recursos humanos?
3. ¿Se ve afectada positiva o negativamente la responsabilidad social de la empresa con la implementación?
4. ¿Qué beneficios considera obtiene la empresa al implementar el MOSACEP?
5. ¿Qué esfuerzo personal extra aportaría para mejorar la calidad del empleo y por ende verse beneficiado por el incremento de la productividad en la empresa?
6. ¿Está de acuerdo con la premisa de que la implementación del modelo apoya la relación sinérgica entre la satisfacción laboral y la productividad?
7. ¿Recomendaría la implementación de este modelo a otras empresas?
8. ¿Está comprometido al seguimiento para la mejora continua del MOSACEP para obtener resultados con éxito?

Bibliografía de apoyo

- Responsabilidad Social de las Empresas, Observatorio RSE, Madrid, España
<http://www.observatorio-rse.org.es/default.aspx>

ANEXO 8

EJEMPLO DE:

“CONTROL DE CAMBIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL **MOSACEP**”

Etapa	Punto	Indicar si se modifica, mantiene o complementa una acción. (Describir la modificación o medidas para complementar)	Fecha y número de implementación del MOSACEP	Firmas de los integrantes del grupo coordinador
1. Definir	Paso 1			
	Paso 2			
	Paso 3			
	Paso 4			
2. Identificar	Paso 1			
	Paso 2			
3. Establecer	Paso 1			
	Paso 2			
	Paso 3			
	Paso 4			
4. Medir	Paso 1			
	Paso 2			
5. Analizar	Paso 1			
	Paso 2			
	Paso 3			
6. Mejorar	Paso 1			
	Paso 2			
	Paso 3			
7. Seguir	Paso 1			
	Paso 2			

BIBLIOGRAFÍA

1. **Amorós, E., (2007);** Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Biblioteca virtual EUMEDNET. Escuela de Economía USAT, Perú. Texto completo en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>
2. **Amorós, E., (2008);** Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú. Biblioteca virtual EUMEDNET. Escuela de Economía USAT, Perú. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2008c/420/
3. **Bedoya Orozco, M., (1995);** Motivación, Trabajo y Éxito. Colección Humanitas. Edit. Venezolana, C. A. Mérida.
4. **Bertin, J., (1998);** Salud, seguridad e igualdad en el lugar de trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Organización Internacional del Trabajo, Madrid.
5. **BS OHSAS 18001: 2007,** Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
6. **Calderón Velásquez, M., Canclini Masserini, M, Castillo Rosas, A. y Schweitzer Catalán, A, (2004);** Contexto actual del ámbito laboral, calidad de empleo y trabajo social, Tesis Licenciatura, Universidad Católica de Temuco, Chile.
7. **Cajiga Calderón, J. F., (2011);** El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía A.C.
http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

8. **Chiavenato, I., (2002);** Administración en los nuevos tiempos. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana. Bogotá.
9. **Chiavenato, I., (2002);** Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.
10. **Cohen, W. (2005);** Estrategia. 10 principios esenciales para conducir su compañía a la victoria. Compañía Editora Continental. México.
11. **COM, (2001);** Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social y al comité de las regiones. Políticas sociales y de empleo - Un marco para invertir en la calidad. Comisión de las comunidades europeas, Bruselas.
12. **CONOCER, (2009);** Reglas Generales y criterios para la integración y operación del Sistema Nacional de Competencias. Conocimiento, competitividad y crecimiento (CONOCER). Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 27 de noviembre de 2009. Texto en: www.conocer.gob.mx
13. **De la Torre Huerta, C. y Watanabe Nagano, M., (2006);** Gestión del Recurso Humano en las PYMES: Construcción de Tubos y Conexiones del Golfo. Tesis licenciatura. Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla, Puebla.
14. **Drucker, P. y Maciariello, J., (2005);** The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done. Edit. Harper Collins.
15. **CGH, (2008);** Enfoque sistémico, Centro de Gestión Hospitalaria, Texto completo en: <http://www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf>

16. **Galhardi, R.; Martínez, E.; Mc Ardle, T.; Mertens, L.; Leite, E.; Ramírez, J., (2007);** Financiamiento de la formación profesional en América Latina y el Caribe. Un estudio comparativo de buenas prácticas; Montevideo, OIT – CINTERFOR.
17. **Gibson Lames, L., (1996);** Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Edit. Mc Graw Hill Interamericana. Chile.
18. **Gutiérrez Alcántara, Flor, (2008),** Propuesta de directrices para la gestión de la calidad en la realización de encuestas de opinión, Tesis de Maestría, Facultad de Química, México.
19. **Instituto PYME, (2011);**
http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177
20. **INEGI, (2011);** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
www.inegi.org.mx
21. **ILO, (2011);** ILO's Industrial and Employment Relations Department (DIALOGUE). <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm>
22. **Ley Federal del Trabajo, (2006);** Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Última Reforma DOF 17-01-2006
23. **J.L. Meliá y J.M. Peiró, (1998);** Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Universidad de Valencia, España.
http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF
24. **Mertens, L., (2009);** Formación y productividad; Montevideo, OIT – Cinterfor, Uruguay.

25. **Mercado, S., (2004)**; Administración de recursos humanos, las utilidades al alcance de la empresa. Edit. PAC S.A. de C.V., México.
26. **MNCT, (2005)**; Modelo Nacional para la Calidad Total. www.pnc.org.mx
27. **OIT, (2004)**; R195 Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos. <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>
28. **OIT, (2005)**; Conferencia Internacional del Trabajo 93ª reunión. Estudio general de las memorias relativas al Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (núm. 1) y al Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), 1930 (núm. 30). Ginebra.
29. **OIT, (2011)**; Diálogo Social, Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.
<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/download/broch2011s.pdf>
30. **Perea Rivera, J.L., (2006)**; Gestión de los recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM, ISSN 1560-909X Vol.9 N° 1 pp. 109-122.
31. **Pineda Duque, J. A., (2007)**; Calidad del empleo e inequidades de género. Revista CS, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad ICESI, ISSN 2011-0324 Mayo N° 1-2007 pp. 1-48.
32. **Robbins Stephen, P. y De Cenzo, D., (1996)**; Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México.
33. **Robbins Stephen P. y Coulter, M., (1999)**; Comportamiento organizacional. Edit. Prentice Hall. México. 8º edición.

34. **Robbins Stephen, P., (2004)**; Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. México. 10^o edición México.
35. **SA 8000: 2001**; Responsabilidad Social.
36. **Sen, A. (1998)**; “Capacidad y bienestar”, en: La calidad de vida, Economía Contemporánea, Edit. Fondo de Cultura Económica.
37. **SIGPROL, (2010)**; Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.
<http://www.productividad.org.mx/>
38. **SIMAPRO, (2010)**; Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad. <http://simapro.oit.org.mx/>
39. **SIEM, (2011)**; Sistema de Información Empresarial Mexicano.
<http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/ActXedo.asp>
40. **STPS, (2010)**; http://www.stps.gob.mx/PRODUCTIVIDAD_LABORAL/PL_stps.htm
41. **Tercer informe de gobierno, (2009)**; Economía competitiva y generadora de empleos.
<http://www.observatoriopyme.com/wp-content/uploads/2010/01/pymes-2009.pdf>
42. **Tuirán Gutiérrez, A., (2008)**; La calidad del empleo en México. México, D.F.