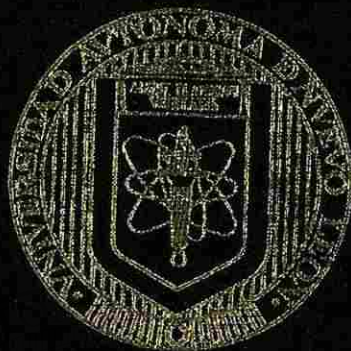


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGIA



T E S I S

LA PRODUCTIVIDAD EN EL DERECHO
MEXICANO DEL TRABAJO

ASESOR

LIC. Y M.A. MARIA BLANCA E. PALOMARES RUIZ

POR

LIC. MARCO ANTONIO ALFARO LOPEZ RODRIGUEZ

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRIA EN DERECHO LABORAL

CD. UNIVERSITARIA DE N. L.

MARZO 2003

TM
K1
FDYC
2003
.A5



1020148440



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGIA



TESIS

LA PRODUCTIVIDAD EN EL DERECHO
MEXICANO DEL TRABAJO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ASESOR

LIC Y M. A. MARIA BLANCA E. PALOMARES RUIZ

POR

LIC MARCO ANTONIO ALFARO LOPEZ RODRIGUEZ

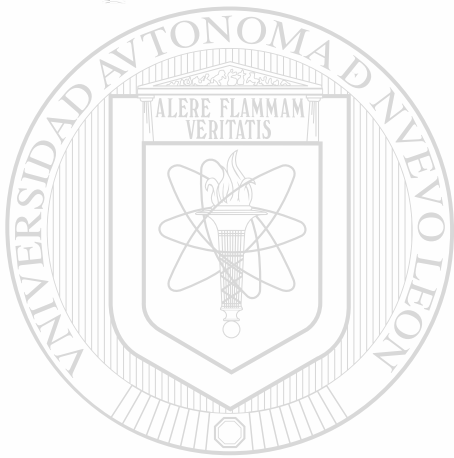
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRIA EN DERECHO LABORAL

CD. UNIVERSITARIA DE N. L.

MARZO 2003

974519

TH
K1
FD40
2003
.A5



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

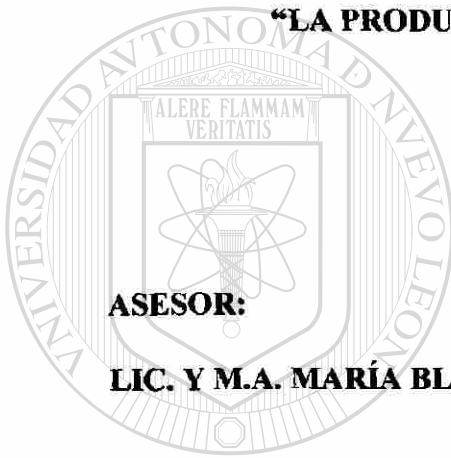


FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DERECHO LABORAL

TESIS

**“LA PRODUCTIVIDAD EN EL DERECHO MEXICANO
DEL TRABAJO”**



ASESOR:

LIC. Y M.A. MARÍA BLANCA E. PALOMARES RUIZ

UANL

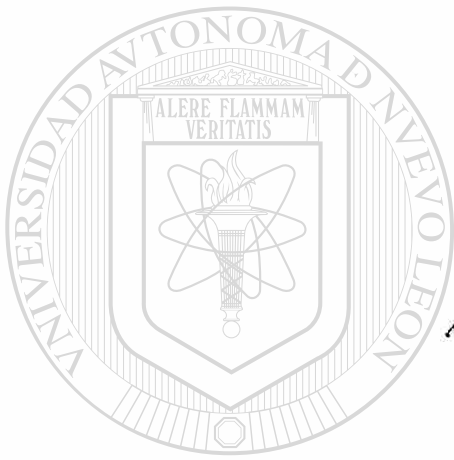
SUSTENTANTE:

LIC. MARCO ANTONIO ALFARO LÓPEZ RODRÍGUEZ

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

0190044

CD. UNIVERSITARIA DE N.L. 10 DE MARZO 2003



A mi padre Lic. Porfirio Julio Alfaro López Pineda †

A mi madre Antonia Rodríguez Doria Viuda de Alfaro López

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A todos mis maestros, a mis compañeros, y a todos aquellos que de una u otra manera han aportado algo de tiempo y conocimiento en mi formación humana y profesional.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LA PRODUCTIVIDAD Y EL DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO

INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES	4
1.1 Etimología de la palabra productividad	4
1.2 La productividad en la ciencia económica	5
1.3 La productividad en la teoría marxista	6
1.4 Productividad media y marginal	10
1.5 La productividad en la ciencia administrativa	14
1.6 Productividad y calidad, competitividad y flexibilidad	15
1.7 Normas ISO - 9000	18
II. PRODUCTIVIDAD Y MEDICIONES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE COMPENSACIÓN.	22
2.1 Como medir la productividad	22
2.2 Nuevo indicador para medir el trabajo en Cuba	28
2.4 Lineamientos generales del programa de estímulos EXAC - NUMI de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.	34
III. PRODUCTIVIDAD Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA.....	42
3.1 La modernización del marco jurídico para el impulso del empleo productivo	42
3.2 Productividad y contrato colectivo de trabajo	45
3.2.1 La negociación en el sistema de las relaciones laborales	45
3.2.2 Convenios de Productividad	47
3.2.3 Los pactos de productividad ofensivos	49
3.2.4 Los pactos de productividad defensivos	53
3.2.5 Convenios que no están contemplados dentro de estas clases	54
3.2.6 El caso de Argentina	66

V. PROPUESTAS DE REFORMA PARA ESTABLECER EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN EL LEY FEDERAL DEL TRABAJO	74
5.1 Anteproyecto del Partido Acción Nacional (PAN)	74
5.2 Anteproyecto del Partido de la Revolución Democrática (PRD)	81
5.3 Anteproyecto de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT)	82
5.4 Propuesta de la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM)	84
5.5 Consideraciones sobre las propuestas expuestas	86
VI. CONCLUSIONES.....	89
VII. PROPUESTA	91
VIII. BIBLIOGRAFÍA	92



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



INTRODUCCIÓN

En la presente investigación que expondré ante ustedes, lo basaré en el tema central sobre la productividad en el desempeño de la actividad laboral llevada a cabo por los empleados; para lo cual he basado su estudio en variados aspectos, como lo son los conceptos vertidos en nuestra legislación del trabajo, las propuestas de reformas a nuestro código laboral, lo dispuesto por las ciencias económica y administrativa sobre las formas previstas para poder medir la eficiencia, eficacia y desempeño en el trabajo. Mi inquietud sobre el tema nació de una clase de la materia de recursos humanos en el tema de tendencias de compensación, y amén de las diversas opiniones expresadas sobre la productividad y sobre la medición del esfuerzo laboral, unas en contra como la del maestro Nestor de Buen, u otras a favor como las expuestas por el Doctor Baltazar Cavazos Flores, entre otros autores, me da pie para iniciar mi trabajo inquisitivo.

Las innovaciones tecnológicas y organizacionales de la producción y el trabajo han transformado la estructura del empleo; a ellos se suman tanto el agotamiento generalizado de los modelos autárquicos de desarrollo, como también lo es la economía globalizada; por lo que frente a esta situación dinámica y cambiante, igual como lo es el derecho, nuestro sistema de relaciones laborales vigente ha tenido cada vez menos eficacia productiva y tutelar, siendo factor de iniquidad, desprotección, atraso, flexibilidad

de hecho y desempleo. De lo que se palpa en la vida social de nuestro país, en la pretendida reforma laboral, estimó que se deberá conservar y fortalecer el espíritu de solidaridad y fraternidad sociales vigentes, tanto en la Carta Magna, como en nuestra legislación del trabajo, para lo cual intentare de inquirir los diversos aspectos sobre este concepto.

Por lo anterior y de lo que tratare de indagar es primero, de si es necesario establecer el concepto de productividad en nuestro dispositivo legal o no, y segundo si ese requiere de implementar los parámetros para su medición en el desempeño laboral, así como las instituciones jurídicas para vigilar su cabal cumplimiento; por lo cual consideraré, dentro de nuestro campo de acción, la vertiente social del mismo, ya que dentro de algunos contratos colectivos de trabajo de nuestro país se establecen bonos de productividad como incentivos económicos a los trabajadores, en algunos, con base solamente en resultados, en otros a diferentes indicadores que estaré analizando en la presente investigación; esto es independiente al salario que por cuota diaria reciben los empleados.

En referencia a lo enunciado en el artículo 123 constitucional en su apartado "A", que es en donde centrare mi investigación, el cual regula la capacitación y el adiestramiento, en concordancia con los numerales 153 - A y 153 - F de la Ley Federal del Trabajo; se desprende el de permitir al trabajador elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y

programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, siendo aprobados por al Secretaría del Trabajo y Previsión Social; por lo que uno de los motivos de que el trabajador sea capacitado y adiestrado es el de incrementar la productividad; sin embargo en ninguna parte de nuestros preceptos constitucionales ni laborales, se define el concepto de productividad, solo se ve como un objetivo de la capacitación y el adiestramiento.

Para la investigación de esta figura jurídica, describiré la misma y sus puntos adyacentes para tratar de descubrir y construir los objetos de conocimiento dividiendo la realidad en sus partes más elementales, parcializándolo y segmentándolo de lo más simple a lo más complejo, para así unir las partes y tener una idea central en el tema de investigación.

En este contexto de ideas, versaré sobre la

necesidad, o no, de establecer reglas jurídicas basadas en este tema, de cómo se podrían constituir realmente, cuáles fueron las necesidades a satisfacer que lo originaron y cómo se haría funcionar efectivamente en la comunidad laboral.

Aún y cuando no se contempla este concepto como claro y preciso, por los diferentes autores sobre la materia y por los sectores de la producción, pienso en que los procesos de investigación no deben ser considerados como privilegio de los dioses y considero que es factible encontrar mecanismos legales y conceptos jurídicos para establecerlos en materia de derecho laboral.

I. ANTECEDENTES

1.1 Etimología de la palabra productividad

La palabra productividad proviene del latín *producere* que significa lo que tiene la calidad de productivo, una relación mensurable entre una producción dada¹ y el conjunto de factores empleados, llamada productividad global, o tomando en cuenta un solo es estos elementos se denomina productividad de ese factor;² por otra parte el diccionario Larousse determina este concepto como la relación entre producto e insumo, se aplica a una empresa, un sector de la actividad económica o toda la economía; un producto es todo lo que es procesado por el sistema: bienes y servicios, el insumo es todo lo que entra al sistema de producción: materias primas, energía, mano de obra, lo considera un incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo;³ por otra parte el diccionario de ciencias humanas de L. M. Morfaux la define como el rendimiento de un trabajador, por hora, por jornada, por mes, por año; es el cociente de uno de los factores de la producción; el crecimiento de la productividad en las sociedades industriales está en relación con la mecanización, como lo son el maquinismo, la automatización, la informática; y con la organización o racionalización del trabajo, como lo es el taylorismo.⁴

¹ Pimentel, Álvarez, Julio, Diccionario Latín - Español Español - Latín, Porrúa, México, 1999, páginas 412 y 654.

² Salvá, Don Vicente, Nuevo Diccionario de la Lengua Castellana, Editado por la Librería de Don Vicente Salvá, París. 1847, página 885.

³ Larousse, Diccionario Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, México, 2001. Página 841.

⁴ Morfaux, Louis-Maire, Diccionario de ciencias humanas, Editorial Grijalbo, Barcelona, 1980, página 278.

1.2 La productividad en la ciencia económica

La productividad ha sido definida desde el punto de vista económico como el producto de una unidad de un factor de producción en un período determinado, o en otras palabras, es la medida de la cantidad de producción que se obtiene a partir de una unidad dada de un factor;⁵ ahora bien, la función de producción está relacionada con la cantidad producida en una economía con los factores de producción utilizados y con el nivel de conocimientos técnicos; así muestro la siguiente ecuación:

$$\text{crecimiento de la producción} = \text{participación del trabajo} \times \text{crecimiento del trabajo} + \text{participación del capital} \times \text{crecimiento del capital} + \text{progreso técnico}$$

Así se muestra, resumidamente, la participación que tienen en el crecimiento de la producción los crecimientos de los

factores y de la mejora de la productividad; o sea, cuando un factor de la producción se hace más productivo, la producción aumenta por unidad de factor, es decir, es necesaria una cantidad menor del factor para obtener un producto dado; si los demás factores siguen constantes, incluyendo los precios, el coste por unidad de producto descenderá. Si el trabajo de un país o empresa tiene mayor productividad que en otro país o empresa, puede permitirse el ganar más en términos monetarios sin que aquello provoque unos costes superiores.

⁵ Aldao Zapiola, C, M, y otros, Productividad y Negociación Colectiva, Ediciones Macchi, 2001, página 123

1.3 La productividad en la teoría marxista

El pensamiento marxista en general y el económico en particular se enfrentan a tres tareas: a) criticar a los sistemas alternativos, b) responder a las críticas que le han hecho y c) desarrollar nuevos conocimientos dentro del sistema marxista; dentro de lo que veré en este punto es la del significado de las variaciones de la llamada productividad laboral, la relación entre la distribución del producto entre capitalistas y trabajadores con la productividad y los salarios reales, y lo referente a lo estimado por el producto interno bruto por trabajador.

La productividad y el valor del trabajo en la literatura marxista en lo que verifique trata de la distinción entre el trabajo productivo e improductivo; o sea, la concepción común de productividad: el de la eficacia con la que el trabajo humano produce sus condiciones materiales de vida.⁶

En nuestros días los capitalistas tratan de ligar los incrementos salariales a los aumentos de la productividad y ello tiene notables implicaciones políticas y económicas para los trabajadores; analizaré algunas de dichas implicaciones desde el enfoque marxista.

La idea sugerida por Marx es que la productividad es que es recíproco del valor, del trabajo abstracto socialmente

⁶ Valle, Baeza, Alejandro, Productividad: las visiones neoclásica y marxista, Investigación económica número 198, oct. - dic. 1991, página 45, www. UNAM. Facultad de Economía.

necesario para la producción de las distintas mercancías;⁷ esto quiere decir, que el trabajo gastado en la producción de cada bien es tanto el trabajo directo como el indirecto, de manera que la eficacia con la que se elaboran los productos están interrelacionadas. Existe una circularidad de la producción donde los artículos creados son a su vez medios de producción, las mercancías capitalísticamente mediante mercancías, llegan a considerar a el trabajo humano como una mercancía. Lo anterior conduce a una cosa muy importante, la definición marxista de la productividad implica que un aumento en la eficacia con la que elabora una cierta mercancía afecta la eficacia de la elaboración de muchas otras, pudiendo abarcar la totalidad de la producción. El concepto marxista del trabajo abstracto enfatiza que cada mercancía es en rigor el resultado de la aplicación de una porción del trabajo social y no sólo el proceso de trabajo que aparece inmediatamente como su origen.

El análisis de la variación de la productividad nos presenta un resultado de como estimar aproximadamente los cambios en la productividad agregada de toda la economía de un país; al producto interno bruto se le denomina “productividad del trabajo”, la cual es muy parcial, por no considerar todos los factores de la producción; es obvio decir, que la productividad total o multifactorial, es el mejor índice de la eficiencia del uso de los insumos, aquí parecería que la productividad del trabajo es una medida que arroja a la luz acerca de los resultados del proceso productivo para sus participantes; de este

⁷ Marx, Karl, Los Fundamentos de la Crítica de la Economía Política, Tomo 2, Editorial Comunicación, Madrid, s.f., página 209. www.unam. Facultad de Economía.

enunciado me preguntó: ¿Por qué es obvio con la producción total de los factores mide la eficiencia del uso de los insumos?; porque aparentemente con la productividad laboral se ignoran los cambios en la cantidad de los insumos al tomar en cuenta sólo al factor trabajo, sin embargo, en la siguiente expresión matemática del valor me describe lo siguiente:

$$\frac{PY_1}{LX_1} = \frac{PY}{LX} = \frac{MY_1}{M_1 Y_1}$$

Siendo los valores siguientes de esta expresión los siguientes:

L L1 vectores de renglón de coeficientes de trabajo

Y Y1 vectores columna de producto neto

X X1 vectores columna de producción bruta

M M1 vectores renglón de magnitudes unitarias de valor

P vector renglón de precios en el año inicial

El número 1 sirve para denotar el año de estudio, siendo las variables sin este número corresponden al año inicial.

La expresión anterior muestra que este índice de productividad es igual al índice de la productividad de trabajo, o lo que es lo mismo al índice del producto interno bruto por trabajador a precios constantes; del resultado anterior se desprende que la llamada productividad de trabajo refleja cambios en la eficacia del trabajo gastado en los insumos y en el trabajo directamente gastado;⁸ por otra parte en el producto interno bruto por hombre

⁸ Ibidem, página 212.

ocupado a precios constantes sería exactamente el cambio en el valor del producto interno bruto por hombre, si los precios fueran proporcionales a los valores trabajo; en este índice la productividad de cada rama está ponderada por la cantidad con la que contribuye a la demanda final; de modo que si una rama no produce bienes de consumo o de inversión no influirá directamente en la productividad promedio media; los cambios en la productividad de medios de producción afectan los valores de todas las mercancías que la utilizan como insumos; por lo que es posible dado el aumento en la productividad en una rama aumente la productividad de otras ramas.

La productividad de una rama puede afectar a todas las demás en virtud de la interdependencia de las demás ramas; porque al ahorrar trabajo en la producción de un insumo se posibilita dedicar más trabajo a la producción de todas las ramas que lo utilizan directa o indirectamente. La magnitud de efecto de un aumento de la productividad depende del lado de la demanda como del lado de la oferta. Al aumentar la productividad en una rama

cualquiera se posibilitan dos cosas muy importantes:

- a) Aumentar el consumo de la mercancía en cuestión y de todas las que la empleen como insumo
- b) Aumentar el consumo de todos los trabajadores, de todas las mercancías involucradas, de acuerdo a las relaciones de fuerza entre las clases y a las posibilidades de la acumulación de capital.

De lo que investigue en este punto sobre la teoría marxista sobre la productividad, resalto que la variación del producto interno bruto por hombre ocupado, la llamada productividad del trabajo, permite medir la variación de la misma, de que si es posible plantear una relación entre un índice de trabajo necesario y los índices de salario real y la productividad.

1.4 Productividad media y marginal

La productividad esta asociada con el grado de producción que una empresa pueda alcanzar para desarrollar un bien. En la actualidad la producción es la base de la economía mundial, generando empleos para los obreros y grandes divisas en la mayoría de los casos para los empresarios. La productividad es el punto de partida de la actividad económica; son varios los

factores que intervienen para la producción como lo son: la naturaleza como elemento físico que nos rodea, el trabajo activo y propiamente humano es la fuerza intelectual aplicada a la naturaleza para transformarla, el capital formado por máquinas, medios de transporte, edificios, técnicas y herramientas que sirven para acelerar la producción, y el elemento coordinador que asume la responsabilidad de combinar todos los factores para obtener el máximo rendimiento.

La productividad en una industria va más allá del simple hecho de producir un bien, sino que busca encontrar métodos y

soluciones para ser competitivos en el mercado empresarial; por lo que debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa o indirecta. En la actualidad las empresas producen en serie, esto se conoce como la ejecución individual de las diversas fases para la fabricación de un artículo o mercadería llamada también producto en masa; esto ha dado lugar a una revolución de métodos industriales y se ha convertido en método insustituible para fabricantes que exigen grandes cantidades de materiales dentro de breve espacio de tiempo.

Se puede definir a la productividad como la cantidad de trabajo realizado entre la unidad de tiempo, es decir, la efectividad del trabajo realizado, se mide a través del tiempo empleado para realizarlo;⁹ con esto se puede decir que entre más tiempo se demore a la hora de la elaboración de un producto se es menos eficiente, en resumen, la productividad es la cantidad de unidades de producto por unidad de factor; explicándolo de la siguiente manera:

Cantidad de producto:

1) Productividad media = número de unidades de factor

Incremento de producción

2) Productividad marginal = incremento de unidad de factor

Ahora bien, tomando en cuenta al factor humano es sin lugar a dudas el más complicado e imprescindible de todos los factores que intervienen en el proceso de producción; el precio de la mano obra se

⁹ Carazo, Sánchez, Esteban, www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/promedmarg.htm; 24 de julio de 2002, página 2.

determina, por la combinación de cierta cantidad de elementos: el trabajador individual, las organizaciones laborales, o sea, los sindicatos, el empresario individual, las organizacionales empresariales, es decir, los patrones y el gobierno. En el estudio de trabajo, existen principios fundamentales, como son: Encontrar un mejor modo de realizar una tarea, y la de determinar cuánto se debe tardar en esa tarea.

Así veo que el estudio del trabajo consta de dos técnicas relacionadas entre sí: la primera, el estudio de métodos, se ocupa del modo de hacer un trabajo; la segunda, la medición del trabajo, tiene como meta averiguar cuánto tiempo se requiere para ejecutarlo; por lo que en el estudio de métodos se distinguen siete fases esenciales:

- a) Seleccionar la tarea que ha de ser estudiada;
- b) Definir los objetivos;
- c) Registrar todos los hechos particulares;
- d) Examinar críticamente los hechos;
- e) Desarrollar un método mejor;
- f) Establecer un método;
- g) Mantener el nuevo método.

Pasaré a desglosar el propósito de la medición del trabajo, el cual consiste en averiguar cuánto debe tardarse en realizar un trabajo; esta información se puede usar para dos objetos principales: en primer

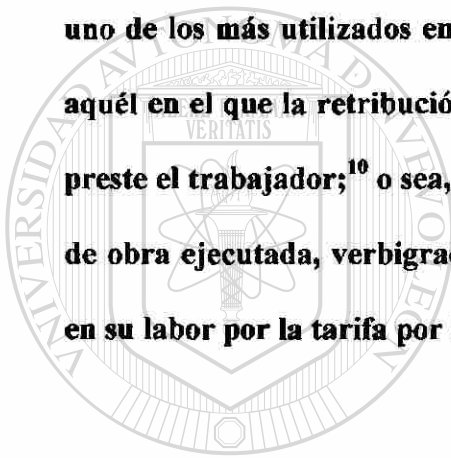
lugar, se puede emplear retrospectivamente para valorar el rendimiento en el pasado; y en el segundo lugar se puede utilizar mirando hacia delante, para fijar los objetivos futuros; por lo que respecta al factor tiempo, se desprende que el tiempo tipo, no es lo mismo que tiempo real; es el tiempo promedio en que una tarea puede ser completada por una persona competente en su trabajo; no realizado por el mejor trabajador, sino por un obrero medio; incluyendo aquí un margen adecuado para la relajación y contingencias.

En los sistemas de retribución del trabajo, existen básicamente tres tipos: el salario fijo, el basado en la producción y el de por destajo. El primero tiene las ventajas de que es de sencilla aplicación, ahorra costes de administración, control y vigilancia, algunas veces, las que más, es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la productividad, como por ejemplo las labores de arado; su desventaja o inconveniente fundamental es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En lo relativo al que se basa en la productividad tiene algunas ventajas, sobre todo lo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido; como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costes de control y administración; un problema típico que tiene este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad; esto se puede obviar, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia, complica el control y la administración; sin embargo a veces se pueden

establecer sistemas mixtos de productividad, como por ejemplo, en un situación hipotética y sencilla: “ hasta 200 kilos por día en la producción de un producto x se paga el jornal mínimo y después de esta cantidad se establece un incentivo económico por un porcentaje mayor; los inconvenientes del método son: a) estudio detallado previo de métodos y tiempos, b) cálculo complicado, c) problemas de relaciones laborales y d) aumento de cantidad a costa de la calidad. El último sistema que voy a tratar en este sub-punto es el pago a destajo o por piezas, que es uno de los más utilizados en el mundo laboral; Mario de la Cueva lo define como aquél en el que la retribución se mide en función de los resultados del trabajo que preste el trabajador;¹⁰ o sea, que aquí se establece que es el que se paga por unidad de obra ejecutada, verbigracia, la remuneración será igual a los kilos recogidos en su labor por la tarifa por kilos.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
1.5 La productividad en la ciencia administrativa ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la administración devienen varios conceptos relativos al trabajo productivo, aquí se entiende en forma general al introducir este termino, como nuevas normas que permiten facilitar el manejo de los trabajadores y su rendimiento en los centros de trabajo.

¹⁰ De la Cueva, Mario, El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Tomo I, Porrúa, México, 1999, página 305.

1.6 Productividad y calidad, competitividad y flexibilidad

Los enunciados en este sub-punto de la investigación tienen una relación muy interesante entre sí, porque se establece que van de la mano en su implementación en la fuente de trabajo. La flexibilización laboral corresponde al nuevo modelo de acumulación extensiva, esto quiere decir que el peso de los incrementos de productividad se hace recaer de manera creciente, directamente en el esfuerzo del individuo; se caracteriza esencialmente por un proceso laboral centrado en impulsar al máximo, de un lado, la autonomía, la responsabilidad y corresponsabilidad de los individuos para, de otro lado, lograr su mayor entrega y esfuerzo.¹¹ Las reorganizaciones locales, a nivel de toda empresa y entre empresas, en talleres y oficinas, tienen por objeto optimizar los procesos y procedimientos laborales de acuerdo con ese criterio; los encargados de diseñar los flujos laborales utilizan todos los recursos heredados del taylorismo y del fordismo, para alcanzar esa meta; basando en tres principios básicos: el individuo hará su mayor esfuerzo si:

- a) **Confronta una situación de necesidad de trabajar,**
- b) **Está sometido a la competencia de otros buscadores de empleo o de sus co-trabajadores,**
- c) **Se premia exclusivamente su esfuerzo, como los esquemas de pago a destajo o por productividad.**

¹¹ Gómez, Solórzano, Marco A., Universidad Obrera Mexicana, revista número 7, 20 de noviembre de 2002, página 1, www.uom.edu.mx/trabajadores/07gomez.

Para ser más preciso, la flexibilización laboral constituye la base del sustento de la acumulación extensiva; así que puedo considerar que el trabajador flexible es aquel que está totalmente a disposición de la empresa; es contratado o despedido de acuerdo con las necesidades de la empresa, por tiempo y jornadas determinados que sería una contratación flexible; es un trabajador polivalente o multiformas, por jornadas discontinuas, a lo que llamare condiciones de trabajo flexibles, y su remuneración es por hora y por productividad, que toma el nombre de salario flexible.

En la nueva cultura laboral que se establece que el trabajador debe ser participativo en los esquemas flexibilizados, debe asumir sus responsabilidades en cuanto a maximizar su esfuerzo, debe ser respetuoso de las necesidades de la empresa, con una actitud altamente competitiva, cambiando su actitud de confrontación por la de la colaboración, según las nuevas condiciones de la globalización económica; por lo que a la flexibilización laboral y a la nueva cultura

laboral corresponde la nueva cultura empresarial; las empresas exigen nuevos métodos de administración y gestión del trabajo, nuevos administradores adiestrados en los métodos de la flexibilización laboral, capaces de instituir los principios de autonomía, responsabilidad, corresponsabilidad y competitividad de los individuos en el ambiente del lugar de trabajo; dando estas situaciones a nuevas formas de organización administrativa en la que predominen la del desconcentración de procesos, de maquila, la subcontratación de servicios, la intermediación en la contratación de personal, posibilitando los nuevos principios de organización empresarial, como por ejemplo, la de “justo a tiempo”, producción a pedido, control de calidad; los cuales refuerzan la flexibilización laboral.

En los temas calidad y la productividad veo que las diferentes opiniones se refieren a ellos, como si se tratasen de dos mediciones separadas del rendimiento; pero una parte significativa de cualquier ecuación de productividad es calidad; ¿por qué de esto?, no se puede concebir de que no hay ningún valor económico en el hecho de incrementar los niveles de producción, si el aumento está compensado por una calidad inferior; por que si considero acertado que cualquier estudio de productividad debe medir la producción como el número de bienes o servicios que se puedan usar, prestar, comercializar o aceptar como producto. Puedo estimar que en el lenguaje común el término calidad, generalmente significa lo mejor, y a veces el modelo más costoso en un grupo de productos o servicios similares; sin embargo, una definición general de lo que es la calidad de encontrarse al alcance de la comprensión general del término y también referirse a su uso técnico y específico para ser operacional, siendo lo suficientemente exacto para permitir su medición y el informe de los datos en las aplicaciones específicas, pero lo suficientemente general como para aplicarse a una gran variedad de atributos de producto o de servicio; por lo cual puedo definir a la calidad como: el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las características que determinen su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido diseñado; en el campo laboral puedo establecer este concepto en el cumplimiento de estándares y el cero defectos, que significa hacer las cosas bien desde la primera vez.¹²

¹² Cornejo y Rosado, Miguel Ángel, Excelencia la nueva competencia, Grad, 3a. Edición, México, 1995, páginas 90 y 91.

1.7 Normas ISO - 9000

Este punto lo considero interesante por la búsqueda permanente por parte de las empresas de conseguir esta certificación en la producción de bienes y en la prestación de servicios a la clientela, basado sobre todo en los estándares de calidad, paso a analizar esta cuestión.

La calidad se vive dentro de una organización, empresa, negocio o taller, al establecer un proceso de cambio generado por un sistema; la filosofía y el sistema se sustentan en un liderazgo pro-positivo de alta dirección y en una planeación táctica, estratégica y operacional que permite incluir los procesos, procedimientos, funciones y responsabilidades de las personas involucradas, obvio incluyendo a los trabajadores de la misma. La filosofía y el sistema parten de un diagnóstico organizacional, sustentado en los costos que

permitan establecer un parámetro comparativo entre la no calidad y la calidad; ahora bien, la resistencia al cambio es un proceso natural de los seres humanos, cuando se enfrentan a situaciones desconocidas, sin embargo, las normas de calidad ISO 9000, permiten el establecimiento de una estructura confiable de la organización para conocer el avance y camino a seguir; pero a este respecto debo comentar que algunas organizaciones, sino es que muchas, se han quedado en la filosofía de la calidad, porque no existe un control y auditoria, constante que permita observar la mejora continua, su establecimiento, permanencia y modificación.

Aquí me pregunto ¿Qué son en si las normas ISO?, bueno son las siglas en inglés de la Organización Internacional para la Estandarización = International Standard Organization, la cual la integran más de 120 países, entre ellos México, con el propósito de emitir normas y / o estándares internacionales, desarrollando un lenguaje técnico internacional que facilite el libre comercio, proponiendo elementos que brindan igualdad de oportunidades técnicas y comerciales a todos los productores, en un escenario económico globalizado.¹³ En si la misión de ISO es hacer normas, que por cierto a la fecha se han emitido mas de 10,000 normas técnicas de productos y sistemas, entre las que destacan las normas de administración para el aseguramiento de la calidad ISO/9000, mismas que se sitúan en el mundo como una herramienta administrativa de control para asegurar y mejorar sistemática y científicamente la calidad, por lo que se ha emitido por este organismo reglas claras y precisas para que en cada uno de los países miembros exista un acreditador que reconozca y promueva a por lo menos un certificador nacional, que debe acreditarse para desempeñar su función certificadora bajo las reglas de ISO.

Ahora bien, no es mi intención desarrollar en esta parte del tema, un desglose pormenorizado de los principios de estas normas; sin el de establecer la relación con los trabajadores y la productividad; en ese orden de ideas, establezco que todas las organizaciones están formadas por personas y son ellas las que generan el conocimiento y desarrollan sus capacidades y actitudes en la

¹³ Peralta, Alemán, Gilberto, De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua, Panorama Editorial, México, 2002, página 87.

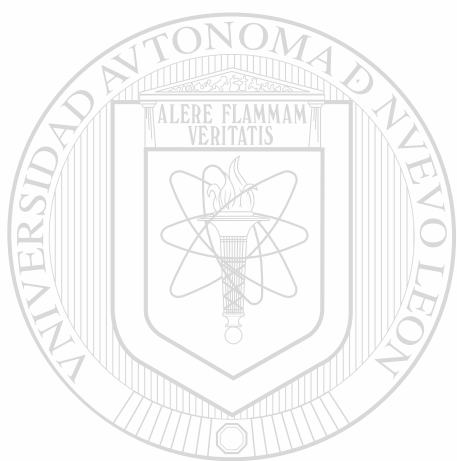
organización, la cual debe dar cabida a la innovación y a la creatividad de sus empleados, que les permitan conseguir sus objetivos de servicio o producción, ya que son las responsables de su puesto y las actividades que realizan contribuyen a la mejora continua, a la participación y la motivación de todos aquellos que les rodean; entonces aplicando este principio se conduce a:

- 1. Conocer la importancia de la contribución de las personas al interior de la organización.**
- 2. Valorar la resolución de problemas en el marco de la capacidad laboral de las personas.**
- 3. Evaluar el funcionamiento personal en relación con los objetivos de la organización.**
- 4. Establecer criterios de competencias laborales en tres dimensiones: conocimientos, habilidades o capacidades y actitudes de servicio y calidad.**

- 5. Compartir con los empleados conocimientos y experiencias.**

Las directrices anteriores tiene como resultado en su aplicación mejoras en la calidad y en la productividad de los empleados; por lo cual se deberá identificar las oportunidades para implementar programas sobre estos rubros; siendo ejemplos de esto: tiempos muertos, imprevistos de máquinas, puesta a punto de máquinas, cambio de utillajes y tiempos de cambio de máquinas, duración excesiva de los ciclos y de las reparaciones.

Por lo que he expuesto en estos párrafos, de acuerdo con la definición de ISO, la calidad es el conjunto de características y propiedades de un bien o un servicio que le dan la aptitud para satisfacer una necesidad expresada o implícita;¹⁴ lo que buscan los empresarios y que tales normas ISO certifican, es que cualquier trabajador de su empresa, en cualquier sucursal, el servicio que preste o el artículo que produzca tiene una calidad estándar, se garantiza que la calidad es igual.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

¹⁴ *Ibidem*, página 87.

II. PRODUCTIVIDAD Y MEDICIONES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE COMPENSACIÓN.

Actualmente no se contempla este título en nuestra legislación laboral y en estos tiempos es indispensable ser competitivos y productivos.

2.1 Como medir la productividad

Este tema en estos días ha vuelto a circular entre empresarios, presidentes de corporaciones, directores, ejecutivos, industriales y profesionistas, al grado de la preocupación de estos grupos por establecer parámetros que permitan medir el incremento en las ventas y la rentabilidad de sus organizaciones; sin embargo, cuando se trata de establecer indicadores que midan

la productividad individual surgen diferentes posiciones: a quienes se desenvuelven en el sector industrial les resulta relativamente fácil apoyarse en las técnicas taylorianas para medir tiempos y movimientos; para aquellos que se desenvuelven en el sector de servicios el problema parece ser mucho más complejo y con frecuencia lo abandonan por no hallar una solución adecuada. Aún así, algo se tiene que hacer para incrementar la rentabilidad, asegurar mayores beneficios a los accionistas y hacer que las empresas privadas y las instituciones públicas sean más eficientes.

Los indicadores tradicionales de productividad, como lo son los económicos y los estadísticos, además de medir el incremento en ventas, buscan reducir los costos, aumentar la eficiencia en la producción, comparar en el mercado y la competencia, analizar la satisfacción del cliente, entre otros fines, pero salvo cuando se trata de personal de ventas o de los ejecutivos que se encargan directamente de hacer negociaciones, dejan de lado el aporte de los demás miembros de la organización a los resultados. Para llenar este vacío usualmente se recurre al establecimiento de indicadores que miden la asistencia, la puntualidad, la actitud frente al trabajo en equipo, entre otros elementos, para luego asociar los resultados sobresalientes con incentivos o bonos de productividad, sin embargo, dichos parámetros son aspectos, que considero no tienen porque medirse ya que cualquier persona que se digne de ser honrada y responsable, debiera cumplirlos como un hábito normal o una rutina de trabajo. En algunas ocasiones se recurre a la clásica herramienta de la evaluación del desempeño; aunque este instrumento permite medir el cumplimiento individual de los objetivos del puesto y las funciones asignadas de acuerdo al juicio del jefe, en la mayoría de los casos los indicadores no están alineados con los objetivos de la organización y los criterios de evaluación son arbitrarios, lo que convierte la herramienta en un instrumento subjetivo y poco confiable; en ciertos casos se llega a recurrir incluso a programas de calidad, pensando que si bien el propósito no es medir la productividad, se tiene la idea esperanzada de que ésta pueda ser una solución aún mejor.

Otras respuestas quizás más eficaces pero todavía carentes de una base confiable que permitan relacionar el impacto de las personas en la productividad son la capacitación, la implantación de nuevos sistemas, y la utilización de maquinaria y equipos modernos; pero a simple vista se denota que el problema con ese tipo de soluciones es que resultan costosas e ineficaces, ya que, sin desmérito de las bondades de dichos programas, no resuelven el problema de cómo medir realmente la productividad individual en términos de la contribución de cada individuo a los objetivos y metas organizacionales, y cómo hacer para incrementarla; por el año de 1993 se pactó entre gobierno, sindicatos y empresarios, además de un incremento salarial, se otorgaría a los trabajadores un 2% en bonos de productividad; el problema apareció en las empresas pequeñas y medianas no supieron como medir ese 2% y el bono se convirtió en la mayoría de los casos en algo casi obligatorio y sin fundamento. A partir de enero de 1997 se renovó el tratado, estableciéndose el “ Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento”, y el bono aumentó al 3%, pero actualmente las empresas siguen sin poder establecer indicadores que midan la productividad de las personas.

Aquí el problema empieza cuando se trata de definir lo que es realmente la productividad; siendo un concepto ampliamente difundido en estos tiempos, se tiene como poco claro a los que se quiere referir exactamente y menos cómo se mide. La palabra productividad, como ya comenté, se deriva de la palabra producto, el cual es un resultado; si queremos medirla necesitó enfocarla al resultado que se desea obtener a partir de un objetivo;

normalmente no se distingue entre objetivo y meta; el primero indica el resultado esperado de una acción particular a realizar; el segundo es específico y óptimamente te plantea en términos de cantidad, calidad y tiempo.

La administración por objetivos o por resultados, establece que los objetivos o resultados deben medirse cuantitativamente, pero que al mismo tiempo reflejan localización del resultado que se desea obtener;¹⁵ así de ese modo, cuando surgen los objetivos de actividades industriales es fácil plantear metas, como por ejemplo, producir 300 pares de zapatos en 30 días, pintar 16 unidades por semana, reducir el desperdicio de papel 10% respecto al mes anterior, por citar algunos ejemplos; más sin embargo, cuando se habla de áreas de servicios, el producto o resultado aparentemente no es tangible; porque considero en este caso que lo que se requiere medir son las acciones que reflejen resultados concretos, como puede ser entregar el presupuesto en una fecha determinada, el visitar un número determinado de clientes para el servicio de posventa cada mes, el de entregar un reporte semanal de la cartera vencida actualizada, entre otros casos; por lo que los resultados que sean productos entregables, donde haya un cliente interno que defina los requisitos y un proveedor interno que se comprometa a entregar un resultado.

Considero que un factor determinante que normalmente se pasa por alto es la importancia de distribuir los objetivos generales entre la estructura organizacional y convertidos en metas individuales; este aspecto

¹⁵ Mohar, Fernández, Jorge, ¿Cómo medir la Productividad?, www. Jusidman. com. mx, 21 de julio de 1997, página 3.

es fundamental para definir el adecuado balance de los recursos en la organización e identificar prioridades; por lo que una vez definidas las metas individuales, podremos observar el grado de efectividad de las personas que alcanzar los resultados, por lo que todo esfuerzo que supere las expectativas deberá recompensarse, pero aún y cuando los resultados no sean lo óptimo deseado, se puede lograr un análisis más puntual de los recursos involucrados e identificar procesos críticos, habilidades requeridas u otros elementos clave para el éxito de la institución o negocio.

La clave que describo en la párrafo anterior se puede definir en las acciones que denotan los resultados concretos que se espera que ocurran, sin confundirlos con actividades intermedias que forman parte del proceso para conseguir dichos resultados, que se deriven de objetivos específicos, que están basados en conductas observables y que puedan ser medidos cuantitativamente y cualitativamente.¹⁶ Por lo que establezco que algunos puntos básicos para medir la productividad sobre una base sólida y confiable son:

- a) Definir objetivos generales a partir de lineamientos estratégicos de la organización.**
- b) Alinear dichos los objetivos con las áreas básicas de la organización,**
- c) Desplegar los objetivos en cada nivel de la estructura,**
- d) Establecer metas individuales**

¹⁶ *Ibidem*, página 4.

- e) **Medir periódicamente los resultados, y**
- f) **Retroalimentar al personal.**

Aún y cuando desgloso aquí estos puntos como verdaderos, parecería fácil la implantación de una metodología como la descrita, sin embargo se requiere un fuerte compromiso de la alta dirección, la completa disposición de los mandos medios cuidadosamente al definir objetivos y metas a sus subordinados, y por obvio, por la participación total de todos los miembros de la organización, es decir, que todas las personas que laboran en ella cuenten con al menos una meta o resultado a lograr que justifique su presencia en la estructura. Es fundamental definir las políticas de la fuente de trabajo que establezcan claramente que los resultados de cualquier persona tendrán una consecuencia en vertientes: primero, la de asociar el sistema al mecanismo de reconocimiento organizacional cuando los resultados sean positivos; y segundo, la definición de medidas que la organización lo considere conveniente cuando los resultados no sean los esperados, distinguiendo las fallas a causas humanas de limitaciones organizacionales.

De esta manera descrita, el sistema de medición de la productividad deberá pasar de ajuste desde su implementación hasta lograr que se establezca para formar parte de la cultura y se convierta un elemento importante que asegure la competitividad de la organización.

2.2 Nuevo indicador para medir el trabajo en Cuba

En un seminario nacional sobre la medición y la planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas se realizó en la Habana en el 2001, organizado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, teniendo como objetivos esenciales, la de la introducción del concepto de “valor agregado bruto”, como nuevo indicador que facilitara medir la productividad del trabajo con más precisión, en todas las empresas;¹⁷ en este país, para el control de la economía rigió durante decenios la deficiente metodología copiada del bloque soviético que luego fue sustituida a principios de los años noventa, por el sistema de cuentas nacionales, que fue elaborado por la oficina de estadísticas de la Naciones Unidas, alejado de dogmas y más eficaz. Los antiguos indicadores de la era soviética, entre otras limitaciones, no tomaban en consideración las actividades clasificadas como “no productivas”, tales como los servicios administrativos y financieros, salud pública, educación y otros, produciéndose así indicadores macroeconómicos parciales y con alto nivel de inexactitud; con la introducción del mencionado concepto de “valor agregado bruto”, realmente se dio un paso positivo, ya que al desestimar en los cálculos los consumos materiales intermedios la productividad laboral, resultante arroja con mayor precisión el grado de eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

¹⁷ www.cuba.net.org. 1 de junio de 2001,

No obstante lo anterior, existe un serio obstáculo para la implementación de ese concepto, pues para obtener este concepto de valor, debe de precisarse con exactitud los montos de los consumos de productos intermedios para desagregarlos, tarea que depende en gran medida de los controles económicos, y como es ampliamente conocido por su sistema de gobierno, el estado de la contabilidad en la inmensa mayoría de las empresas cubanas resulta desastroso; y que se ha reconocido de manera oficial que el atraso en la aplicación de este nuevo indicador, se debe esencialmente a que en la generalidad de las entidades, carecen de crédito. Resaltó en este momento que esta medición no tiene efectos salariales, es decir, no hay un incremento en los salarios de los trabajadores cubanos, ya que en la legislación cubana prescribe que todo el que ocupe un puesto de trabajo percibirá únicamente el salario legalmente establecido por el mismo.¹⁸

2.3 Métodos de valuación de puestos

En este apartado de la investigación voy a tratar, aunque en forma muy general, los criterios para la determinación del valor relativo a los puestos, para luego ver los criterios sobre desempeño en los mismos.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones utilizan métodos de valuación de puestos que examinan varias dimensiones o

¹⁸ Cavazos, Flores, Baltasar, Síntesis de Derecho Laboral comparado, Trillas, México, 1991, páginas 255 y 256.

factores del trabajo; estas dimensiones se denominan factores de compensación, o aquellos factores por los que los empresarios pagan, es decir, se pagan diferentes niveles de compensación a los puestos dependiendo de “qué tanto” de estos factores está presente en cada nivel. Aquí me puedo preguntar ¿ Cuales serían estos factores?; no existe ningún conjunto definido de factores de compensación, en teoría, las organizaciones pueden pagar un puesto por la razón que deseen, sin embargo, en la práctica, el esfuerzo, la habilidad, la responsabilidad y las condiciones de trabajo son factores de compensación normales; otro conjunto relacionado de factores de compensación, a menudo utilizado en la compensación a directivos y ejecutivos, es el Hay Plan o Plan Hay, que toma el nombre de la empresa asesora Hay Group; el primero, el know-how, es el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto; el segundo factor, la solución de problemas, es la cantidad de pensamiento original necesario para tomar decisiones en el puesto; el tercer factor, la responsabilidad, es la capacidad de respuestas para las acciones emprendidas en el puesto; el cuarto factor, los elementos de compensación adicionales, se refieren a contextos excepcionales en los que se desempeña el puesto.¹⁹

Por lo anterior, el nivel de compensación que se paga a cada puesto está en función de su estatus en los factores de compensación. Los puestos que tengan altos niveles de factores de compensación, verbigracia, gran esfuerzo, muchas habilidades; reciben un mayor salario de los puestos que tienen

¹⁹ Everett, Adam Jr., Productividad y Calidad, Trillas, México, 2001, página 78.

niveles bajos en estos factores; por lo que todos los puestos de una empresa se podrían valorar de esta forma y disponer en una clasificación de bajo a alto.

En los Estados Unidos de Norteamérica, existe un método de evaluación de puestos denominado Factor Evaluation System FES, por sus siglas, que significa Sistema de Evaluación de Factores, desarrollado por la U.S. Civil Service Commission en el año de 1977, el cual se utiliza para valorar los puestos en el gobierno federal estadounidense; el método se basa en la valoración de nueve factores o criterios, los cuales son:

- a) Conocimientos necesarios para el puesto;
- b) Control de supervisión;
- c) Pautas o guías
- d) Complejidad
- e) Alcance y efecto
- f) Contacto personal
- g) Propósito del contacto
- h) Exigencia física
- i) Ambiente de trabajo

Estos factores se descomponen en niveles, como bajo, medio y alto, otorgándose un valor en puntos a cada nivel, y el total de puntos se utiliza luego para establecer el salario que se pagará al puesto.²⁰ Existen otros

²⁰ Ibidem, página 79.

métodos de evaluación de puestos no requieren la utilización de factores de compensación, pero todos los métodos requieren que los puestos sean valuados sobre uno o más criterios; al final, se otorga un valor en dinero a la posición relativa a cada puesto de trabajo en el sistema; los intentos de valuación de puestos aseguran cierta correspondencia entre la compensación que se paga por el puesto y el valor del puesto para la organización. La clave para todo sistema de valuación de puestos es si se están considerando los factores adecuados; las valuaciones deben hacerse sobre la base de factores que reflejan de manera fiel la valía, importancia y valor de los puestos; además, a diferencia del análisis de puestos, que es básicamente una operación libre de valor, o sea, un análisis, la valuación de puestos de trabajo está muy cargada de valores, es decir, una valoración; estos valores se muestran en la selección de factores del puesto que se van a evaluar y cuando se considera que algunos factores son más importantes que otros; por tanto, la valuación de puestos es una extensión del análisis de puestos, aplicado para determinar el valor relativo de los puestos en una organización con el fin de proporcionar un salario equitativo.

Aquí sale a la palestra una pregunta singular ¿Qué se debe compensar?; en el núcleo del debate sobre el valor comparable está la cuestión de cómo se determina el valor de un puesto; una forma tradicional es a través de la valuación de puestos; se toma como costumbre la de calificar a los puestos según ciertos factores, como el esfuerzo y las condiciones de trabajo, otorgándose a cada calificación un valor en puntos; dichos puntos se suman luego y el valor total del puesto se convierte en la medida de su valor relativo; aquí veo que los defensores del valor comparable creen que los mismos factores sobre lo que se

valúan los puestos con frecuencia inclinan los resultados finales a favor de puestos tradicionalmente ocupados por hombres; así por ejemplo, en el factor esfuerzo, los puestos que implican levantar cargas pesadas tienen un mayor valor que los puestos que implican levantar cargas ligeras; en el factor de las condiciones de trabajo, los trabajos que se hacen en condiciones físicas adversas, como el trabajo al aire libre, reciben un valor mayor que los trabajos desarrollados en condiciones de mejor temperatura, como una oficina con aire acondicionado o con calefacción, ¿quién tiene más probabilidades de ocupar un puesto que requiere levantar cargas pesadas, los hombres o las mujeres?; es común que sean los hombres, por lo tanto, los puestos de los hombres tienen más probabilidad de valer más puntos, y por lo tanto, recibir mejores salarios que los puestos tradicionalmente ocupados por mujeres, más sin embargo, ¿sí cambiáramos esos mismos factores que califican puestos?; dos posibles factores son el estrés mental y el manejo de información confidencial; los puestos que exponen a los trabajadores a un alto nivel de estrés mental y al manejo de información confidencial tendrán un mayor valor que los puestos de trabajo que no lo hagan; los secretarios a menudo trabajan en condiciones estresantes, es decir, a un ritmo de trabajo frenético y continuas fechas u horas límite, y además manejar información confidencial, siendo las mujeres las que en la mayoría de los casos ocupan estos puestos. Por lo tanto, dependiendo de los factores laborales que desee considerar, esfuerzo y condiciones de trabajo frente a estrés mental y manejo de información confidencial, se puede llegar a dos conclusiones diferentes acerca del valor del trabajo de una secretaria; por lo que los factores laborales no son más que criterios mediante los cuales se determina el valor de un puesto; siendo este el caso del valor comparable.

2.4 Lineamientos generales del programa de estímulos EXAC - NUMI de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Este punto es un ejemplo de cómo se pudiera medir el desempeño de las labores en actividades no de producir artículos, sino en desempeño de actividades profesionales, en este caso funciones de docencia. Este sistema tiene como objetivo general el de estimular a los docentes que obtienen mejores logros en su desempeño durante cada semestre en los planes de estudio vigentes en esta dependencia universitaria, el de Excelencia Académica, denominado plan EXAC; y el llamado Nuevo Milenio, NUMI en sus siglas.; sus objetivos particulares son los de valorar la actividad docente, motivarlo para que logre un mejor aprovechamiento en sus alumnos, y la de reforzar el interés por la actualización, capacitación y superación profesionales. El beneficio económico que reciben los maestros varía según el puntaje que obtengan, pero debo destacar aquí que esto es independiente del reglamento de personal docente de los maestros universitarios, el cual dispone que para tener opción de una promoción en las diferentes categorías, se requiere entre otras disposiciones la de tener un título de postgrado;²¹ y también lo es, de el bono de productividad que otorga la U. A. N. L., cada semestre, desde el año de 1994, que por cierto en el anteproyecto de pliego petitorio 2003 elaborado por parte de la Secretaría del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el mes de noviembre del 2002, en el

²¹ Ley Orgánica de la U. A. N. L., Reglamento de personal docente, 1997.

punto cuarto correspondiente a los asuntos del personal docente y del personal administrativo solicita entre otras peticiones, el de que se reconozca en el contrato colectivo de trabajo como una prestación a todos los trabajadores universitarios el bono de productividad, así como un incremento al mismo. En los puntos siguientes, a grandes rasgos, pasaré a describir este modo de evaluación.

El sistema de evaluación, considera diferentes factores que analizaré a continuación, destacando que a cada uno de ellos le corresponden un puntaje específico; los factores a considerar son:

a) Índice de satisfacción del alumno.

Para evaluar este factor se considera el resultado obtenido de las encuestas aplicadas a los alumnos por parte del Centro de Evaluaciones de la U. A. N. L.; ponderándose de acuerdo a la siguiente tabla:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Porcentaje	Puntos
100	10
99	9.9
98	9.8
97	9.7
↓↓	↓↓

b) Calificación promedio de su (s), grupo (s).

ba) Docentes frente grupo (clase directa)

bab) En este factor se evalúan los aprendizajes que los alumnos han obtenido en sus exámenes en cada asignatura.

bac) Si el docente tiene más de dos grupos independientemente de las asignaturas, se promediará y se obtendrá la calificación de sus grupos.

bb) Docentes del Sistema de Enseñanza Superior Personalizada (S. E. S. P.).

bba) En este factor solo se considera para aquellos docentes que no tienen grupo de clase directa.

bbb) Para ponderar este punto se requerirá por escrito al Coordinador General del S. E. S. P., la evaluación del desempeño, o sea, el conjunto de acciones cotidianas que realizan los docentes en el desempeño de sus funciones, de los maestros que

trabajan con materias de los planes de estudio que se ofrecen en la facultad en dicho sistema. En este factor se ponderará de acuerdo a la siguiente tabla:

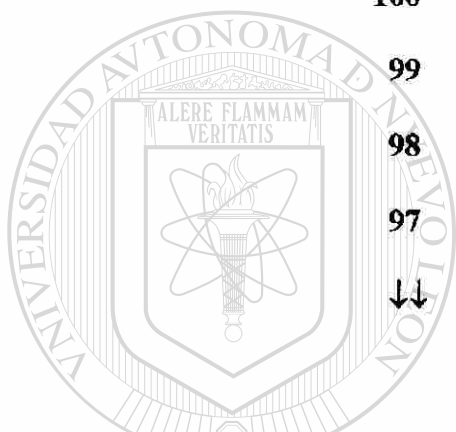
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Porcentaje	Puntos
100	15
99	14.85
98	14.70
97	14.55
↓↓	↓↓

c) Puntualidad y asistencia

ca) Este factor será evaluado de acuerdo a los reportes enviados por los coordinadores de prefectura de cada turno y se notificará las inasistencias al docente cada 15 - quince días. Se ponderará de acuerdo a la siguiente tabla:

Porcentaje	Puntos
100	20
99	19.8
98	19.6
97	19.4
↓↓	↓↓



UANL

d) Reuniones de áreas.

da) Los colaboradores de materia, bajo la supervisión de los jefes de área, determinarán las reuniones con el objetivo de verificar avances, preparar exámenes, realizar los cronogramas y todo aquello requerido por la Secretaría Académica; siendo indispensable presentar minuta de cada reunión con el nombre y firma de los asistentes con el visto bueno de un jefe de área.

db) El número máximo de reuniones solicitadas por la Secretaría Académica durante el semestre es de seis por lo tanto la ponderación para este factor es:

Reuniones	Puntos
6	9
5	7.5
4	6
3	4.5
2	3
1	1.5
0	0

e) Capacitación en FACPYA

ea) La Secretaría Académica, conjuntamente con el Centro de Capacitación Continua y Académica (CECCA), determinaran fechas y tiempo para llevar a cabo la capacitación de los maestros, y de acuerdo al reporte enviado por el

CECCA, en relación a la asistencia y porcentaje de la evaluación, se determina la siguiente puntuación:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

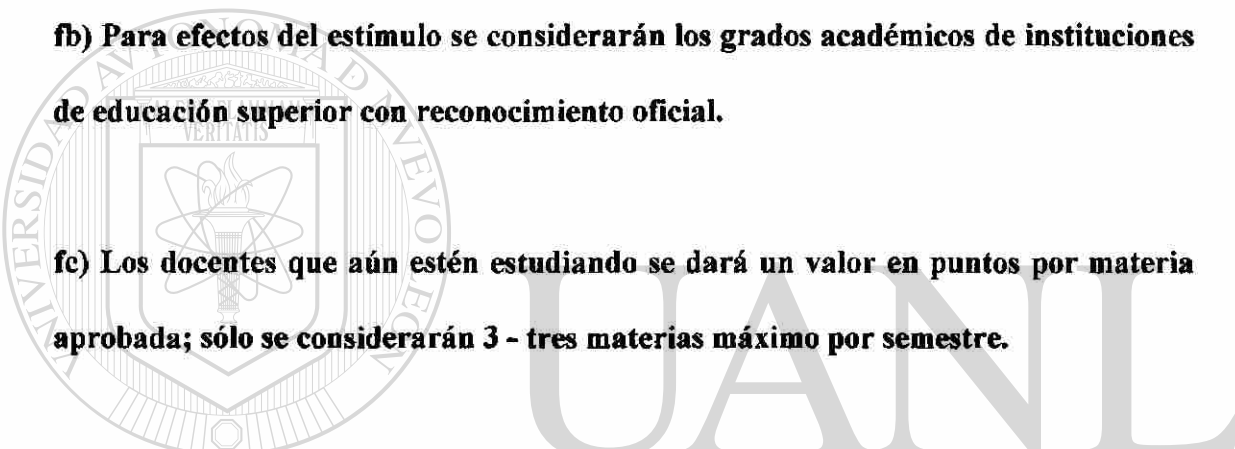
Porcentaje de Asistencia y Evaluación	Puntos por la Asistencia	Puntos por la Evaluación
100	12	18
99	11.88	17.82
98	11.76	17.64
97	11.64	17.46
↓↓	↓↓	↓↓

f) Grados académicos

fa) Consiste en el o en los grados académicos que haya realizado el docente en estudios de Postgrado y / o Doctorado afín a las materias que imparte en la Facultad. Este factor se considerará por una sola vez al presentar su (s) documento (s) en la Secretaría Académica.

fb) Para efectos del estímulo se considerarán los grados académicos de instituciones de educación superior con reconocimiento oficial.

fc) Los docentes que aún estén estudiando se dará un valor en puntos por materia aprobada; sólo se considerarán 3 - tres materias máximo por semestre.



Grado	Puntos
Titulado de maestría / doctorado	6
Pasantía de maestría / doctorado	3
Si aún estudia, por materia aprobada (máximo de materias a considerar hasta 3 - tres)	2

g) Acreditación de: Cursos de actualización, Diplomados, Tutorías.

ga) Este factor consiste en la obtención de un puntaje por la acreditación de cursos de actualización de diplomados y otorgamiento de tutorías debidamente

comprobados. (en este punto no se aplica lo obtenido en la capacitación por CEECA - FACPYA).

gb) Los cursos y diplomados deberán ser afines a la (s) materia (s) que imparta en la facultad.

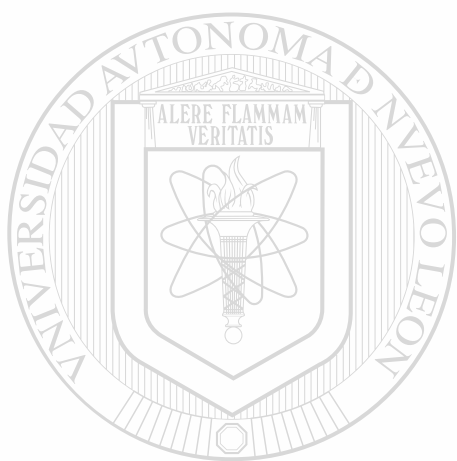
gc) Las tutorías académicas (se imparten los sábados), son a solicitud de parte en la Secretaría Académica.

gd) La ponderación para este factor será:

Curso, Diplomado, Tutoría	Puntos
Cursos y / o diplomados, organizados por la U. A. N. L. y/ o FACPYA	4 (Mínimo 20 hrs.)
	2 (Menor de 20 y mayor de 12 hrs.)
Cursos y / o diplomados organizados por otras instancias distintas de la U. A. N. L. y / o FACPYA con reconocimiento oficial.	2 (Mínimo 20 hrs.)
	1 (Menor de 20 y mayor de 12 hrs.)
Tutorías	6

Este es sola una forma de establecer un sistema de evaluación de desempeño en actividades profesionales de docencia; pero estimó que esta es una disposición unilateral establecida únicamente por una de las partes,

o sea, no es concertada entre los maestros y la administración de la dependencia universitaria, es impuesta por la autoridad académica, aparte analizando bien estos lineamientos generales de estímulos, algunos de ellos son considerados por los catedráticos, como no realizables en el 100 - cien %, sin embargo, son potencialmente posibles.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

III. PRODUCTIVIDAD Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

En los contratos colectivos de trabajo ya se trata de dar un impulso al trabajo para que de mejores resultados en la fase final del producto o servicio en el que se labora.

3.1 La modernización del marco jurídico para el impulso del empleo

productivo

Este título lo trata el maestro José Martínez González en el mes de junio de 1989, lo que me da un amplio panorama en el tema; de lo que he expuesto hasta el momento, me parece claro que es necesario elevar al máximo la utilización de capital, adaptar las técnicas productivas y perseguir

activamente una estrategia orientada hacia el empleo productivo, por lo cual se requiere la revisión profunda a nuestro marco jurídico; se destaca que nuestra legislación laboral ya es una rama de derecho rígida, la cual requiere de modificaciones para responder a la época actual, misma que nos exige el ser competitivos intencionalmente.²²

El desempleo en nuestro país, es en parte reflejo de las rigiezes del mercado de trabajo y de la excesiva interacción del gobierno del

²² Temas Laborales, Ed. U. A. N. L., Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Monterrey, 1989, página 21.

estado, los sindicatos y de organismos descentralizados. El intenso proceso de encarecimiento del trabajo, el progresivo cierre del abanico salarial, la limitación y encarecimiento de las horas extras, la intensificación de los mecanismos de transmisión de las alzas salariales entre sectores y categorías, así como la pérdida de importancia de los componentes variables de la remuneración, constituyen un grave desafío al que enfrenta cualquier persona inmersa en la esfera laboral; si se puede considerar que existe consenso general de que se requiere modernizar y flexibilizar el marco jurídico en esta materia; considero que debe también tener conciencia de las dificultades para efectuarlo; por un lado los sindicatos que parece que no están dispuestos a ceder en lo que consideran conquistas irreversibles, como lo son la estabilidad en el empleo, los aumentos salariales, pues estiman que ya se realiza un gran sacrificio en esta materia.

De este modo, las perspectivas se señalan como

favorables para que se pueda implantar la flexibilidad referida, debido a:

- 1) Los tiempos actuales en sus aspectos económico y social están impregnados de flexibilidad y movilidad, por lo que se requiere de adaptación, de lo contrario la sociedad se anquilosa; y hay que ver que la competitividad internacional impone la necesidad de cambio; y**
- 2) El desempleo nos lleva a dos situaciones; la primera la fuerte resistencia al abandono de mecanismos protectores de los trabajadores fijos ocupados y una mayor flexibilidad de contratación y de extinción del contrato, de los no ocupados.**

El sector empresarial nacional, por su parte está consciente de las deficiencias en la capacitación del personal y de que la introducción de la tecnología moderna les obliga a hacer cambios profundos; por otro lado los inversionistas extranjeros, hasta el momento, ven un marco jurídico no propicio para efectuar grandes inversiones productivas, debido a las múltiples exigencias y requisitos que se desprenden de las leyes y sus reglamentos.

Por lo expuesto y ante la situación que vive nuestro país, se requiere de un ambiente favorable y de un marco jurídico e institucional que genere confianza al empresario, estabilidad al trabajador y que a su vez impulse la productividad con calidad; requiriendo flexibilidad en la aplicación de la ley e iniciar un proceso de desreglamentación y simplificación de nuestras leyes.

La estrategia de modernidad se enfoca a la flexibilidad del mercado de trabajo, para reducir el creciente desempleo; por lo tanto la propuesta flexibilidad, establecida como remedio a las dificultades económicas nacionales, se

puede definir como la capacidad y disposición de las instituciones e individuos presentes en el mercado laboral, tanto empresas como trabajadores, para responder a las necesidades económicas y sociales del país y así lograr un crecimiento más rápido de la economía y del empleo.²³

En este apartado se destaca la formación del personal, como estrategia para vencer la resistencia de los trabajadores a la introducción gradual de la flexibilidad en las practicas de trabajo (flexibilidad funcional), y en el diseño y organización del trabajo (reestructuración del trabajo); para que en los puntos siguientes de este trabajo de investigación veré temas relacionados con esta pauta a seguir en nuestra época actual.

²³ Ibidem, página 23.

3.2 Productividad y contrato colectivo de trabajo

Las convenciones colectivas tiene una gran referencia con este tema; pues ya existen pactos o cláusulas donde se introduce el término de productividad.

3.2.1 La negociación en el sistema de las relaciones laborales

Las actitudes de cooperación, en consideración a los procesos de interacción entre los factores de la producción, son generadoras de situaciones de colaboración que están signadas por la negociación. La negociación y el conflicto son las dos caras de una misma moneda que se corresponden a la confrontación y cooperación respectivamente, mediante a la negociación se llega al

consenso; hecho estas consideraciones, se puede conceptualizar la negociación como la herramienta necesaria para alcanzar el consenso y consecuentemente un sistema de relaciones laborales en el que predomine éste, característico de situaciones de colaboración derivadas de las actitudes de cooperación de los actores directos en el referido sistema. A la acción que intenta lograr un intercambio se llama transacción o negociar; en otras palabras: tratar un tema con miras a alcanzar un acuerdo implica una negociación; aun cuando el trato no se alcance, se habrá negociado, por lo que esta negociación, así conceptualizada, constituye un género dentro del cual coexiste un importante número de especies, tales como las

negociaciones políticas, económicas, internacionales, así como la negociación laboral.²⁴ Así tomando en cuenta a la negociación como la actividad dialéctica en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, para lo cual utilizan tanto el poder, como la disposición que pueda existir para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo, sometiéndose o subordinándose o simplemente aceptándolo, configurándose un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.

Por lo anterior si se ha establecido, que en las relaciones del trabajo, estas pueden ser clasificadas en individuales o colectivas, según los actores que interactúen a nivel individual, patrón y trabajador, o a nivel colectivo como grupo social, trabajadores en su conjunto, es fácil comprender que existen negociaciones laborales individuales y negociaciones laborales colectivas.

Para la Organización General del Trabajo, O. I. T., por sus siglas, establece el concepto de negociación colectiva como el proceso de adopción de decisiones, teniendo como propósito primordial es llegar a convenir un conjunto de normas que rijan las cuestiones de fondo y de procedimiento de la relación de empleo, al igual que las relaciones entre las partes en la negociación, agregando que una forma de conceptualizar la negociación colectiva es considerar que trata no sólo las discusiones que culminan en un contrato colectivo, sino además, todas las formas de trato entre patrones y trabajadores, o entre sus respectivos representantes, en este sentido, se refuerza el proceso negociador con independencia de que se alcance o no el acuerdo

²⁴ Op. cit. en nota (5), página 23.

buscado.²⁵ Enseguida me dispondré a analizar algunos contratos colectivos y acuerdos por productividad, suscritos en nuestro país.

3.2.2 Convenios de Productividad

En el año de 1992 después de muchos forcejeos, las cúpulas sindicales, empresariales y estatales, firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, ANEPC por sus siglas; en el mismo se detalla la propuesta gubernamental de un pacto productivo y político que hacía suyos los conceptos más actuales de la calidad total, estableciendo un marco de bilateralidad entre empresas y sindicatos, enunciando todo un modelo de industrialización.²⁶ El análisis de las empresas que ha establecido acuerdos de productividad, permite diferenciarlos dependiendo de cual es la estrategia empresarial de reestructuración, por cambio tecnológico, organizacional o en las

relaciones laborales; en primer lugar, la estrategia empresarial, la cual puede enfatizar el citado cambio, cuando la política de personal no se concibe como factor central para elevar la productividad, es probable que las gerencias muestren poco interés hacia los pactos bilaterales, incluso cuando se considera relevante esta política, los mandos pueden optar por pactos de escasa bilateralidad debido a la generalizada concepción empresarial de que el sindicato no puede ser un interlocutor efectivo y que difícilmente puede aportar algo más que el control sobre los trabajadores; por lo que en este caso, las culturas empresariales perneadas de

²⁵ Op. cit. en nota (5) página 24.

²⁶ [www.. edu. ce. garza. html](http://www.edu.ce.garza.html), 28/10/02, página 23.

autoritarismo, aunadas a la desconfianza hacia sindicatos patrimonialistas y dirigentes interesados ante todo en la gran política, pueden promover que la parte gerencial defina una estrategia de pactos de productividad con escasa bilateralidad; aunque tampoco puedo asegurar que todas las organizaciones sindicales y todos los trabajadores están interesados o preparados para la máxima bilateralidad. En muchos casos predominará el interés por los aspectos salariales o los estímulos económicos derivados de los pactos de productividad, por encima de la posibilidad de constituirse como interlocutores efectivos; la disyuntiva que veo, es que en los rasgos de las culturas laborales obreras instrumenta listas, en conjunción con los intereses político electorales de las dirigencias impregnadas de la lógica corporativa, son una desembocadura en pactos de productividad que asignen al sindicato un papel poco activo.

Visto lo anterior, puedo tomar la clasificación de

los pactos productivos en dos tipos: los ofensivos y los defensivos; en los primeros el sindicato se constituye en un interlocutor activo en los planes de productividad, y despliega una amplia participación en su diseño, implementación y evaluación; en función del programa de productividad, el sindicato puede intervenir en la toma de decisiones que involucren aspectos tecnológicos, organizacionales, de capacitación, de condiciones y medio ambiente de trabajo, de medición de la productividad, y en la determinación de los criterios para distribuir los beneficios económicos de una actividad laboral más redituable.²⁷ En los pactos de productividad defensivos, se limita la acción sindical a la mera aceptación de los proyectos empresariales a

²⁷ *Ibidem*, página 24

cambio de la preservación de ciertas condiciones de trabajo y, en especial, de la definición de los incentivos por productividad; por lo que en este caso, el sindicato no participa en el diseño de los planes correspondientes ni en la determinación de los indicadores de productividad, es lo que se llama un pacto instrumental que no modifica las relaciones de poder entre empresa y sindicato; en pocas palabras, sanciona el “dejar hacer” empresarial a cambio de algunos ingresos suplementarios; en los siguientes puntos, pasaré a ver algunos ejemplos de estas clases de pactos de productividad.

3.2.3 *Los pactos de productividad ofensivos*

A la fecha, de lo que puede investigar, son muy pocos los pactos ofensivos, no tengo base para sostener que esta clase de pactos, proliferarán en el futuro inmediato en nuestro país; encontrándose los siguientes: el de Teléfonos de México (Telmex), el de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC), y los de algunos del Frente Auténtico del Trabajo (FAT).

Estimó que el caso de Telmex es con mucho el más desarrollado; la inclusión de la cláusula 194 en el contrato colectivo de 1990, permitió que el sindicato participara en los programas de productividad; posteriormente, empresa y sindicato firmaron el “Convenio sobre productividad, calidad y capacitación para la modernización integral de Telmex”, el 29 de noviembre de 1990 mediante el cual se estableció lo siguiente:

- a) **El derecho de los trabajadores para participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a recompensas por esfuerzos adicionales;**
 - b) **El compromiso para que empresa y sindicato diseñen un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad;**
 - c) **La definición bilateral de los procesos de modernización administrativa y operativa;**
 - d) **La promoción de una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos;**
 - e) **La ratificación del modelo de calidad;**
 - f) **La implantación de programas de capacitación con el objetivo de estimular la capacitación creativa;**
 - g) **La promoción del trabajo en equipo y el mejoramiento de las condiciones de vida en el trabajo;**
-
- h) **La constitución de una comisión mixta encargada de definir los criterios e indicadores para medir la productividad;**
 - i) **El compromiso de la empresa para capacitar a los directivos en calidad total.**

Por lo descrito aquí, el sentido general de los acuerdos sobre productividad de los telefonistas, la especificación paulatina de los mismos y el grado de avance en su implementación, me permiten afirmar que este es el caso más desarrollado en el contexto mexicano; por ello no pocas veces sirve de modelo a otros sindicatos al momento de establecer sus propios convenios de productividad.

Pasó a ver el caso de la CLCF, aunque es un poco diferente, representa también una posición ofensiva del sindicato con respecto a la industria eléctrica que estipuló el compromiso estatal para crear una nueva empresa, a partir de la CLCF, se formaron las comisiones mixtas de productividad y de estructura administrativa y bases financieras; los trabajos de la primera comisión concluyeron con una definición amplia de productividad en un sentido semejante al que aparece en el contrato de Telmex y que posteriormente aparecería en el ANEPC; dicho contrato abarcó las condiciones de trabajo, el elemento salarial y la capacitación de la fuerza de trabajo; más aún el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), logró también que se incluyera en la identificación de productividad algunos elementos relacionados con la gestión gerencial que desbordan el ámbito de los procesos de trabajo, tales como el estilo de dirección, la calidad y la disponibilidad de recursos materiales, la comunicación horizontal y vertical, la asignación de medios financieros, la innovación tecnológica, los programas de desarrollo cultural y social para los trabajadores y la comercialización de los productos; además, como parte de su estrategia, el SME optó por la aplicación de indicadores globales de productividad para no fomentar la fragmentación de los intereses de los agremiados.

Ahora bien, de las organizaciones sindicales independientes, el FAT inicio el proceso de firma de acuerdos de productividad tomando como punto de partida una definición también amplia de productividad, es decir, como combinación de indicadores de resultados y del proceso; a esta

definición amplia le sigue, como ocurrió en Telmex y en la CLFC, la elaboración por parte de una comisión paritaria de un diagnóstico de las perspectivas de la empresa, de los trabajadores y de sus familias; este diagnóstico se enfatiza en el involucramiento de los trabajadores, su participación activa y la distribución de los beneficios económicos si se cumplen las metas acordadas; por ejemplo, el convenio de una empresa llamada Eaton Ejes, se estableció entre sus objetivos, la promoción de una nueva cultura de la calidad y la productividad, la capacitación del 100% - cien por ciento de la fuerza de trabajo, la adopción del programa de higiene y seguridad, la compra de maquinaria, la impartición de cursos de concientización ecológica y de humanización del trabajo, el fomento de solidaridad entre empresa y trabajadores, la formación de círculos de calidad y la implantación de la filosofía cliente - proveedor.

En los casos que comenté en este apartado puedo destacar, aunque con matices particulares, los elementos que considero centrales de un convenio de productividad ofensivo:

- I. Definición ampliada de productividad que incluye la mejoría en las condiciones de trabajo, salariales, de capacitación y de calidad de vida del trabajador;**
- II. El diagnóstico elaborado conjuntamente por la empresa y el sindicato en el cual detectan y analizan los factores que obstaculizan el incremento de la productividad;**

tabulado sin considerar prestaciones; para la asignación del incentivo solamente se toma en cuenta la asistencia y la puntualidad; y como consecuencia de la inconformidad de la base trabajadora, se firmó posteriormente un segundo convenio de productividad más complejo y de mayores alcances.

3.2.5 Convenios que no están contemplados dentro de estas clases

El reducido número de convenios de productividad pactados a la fecha no significa que las empresas no hayan echado a andar diferentes modernizaciones de carácter unilateral; comentaré dos casos que me permitan ilustrar cómo se ha impuesto, con ANEPC o sin él, la unilateralidad con relación a la productividad. El primero de ellos es el caso de las universidades públicas en las que en el año de 1994 se instauró asignación de estímulos y / o becas

a la investigación y docencia para los trabajadores académicos; estos sistemas de estímulos se han aplicado en todos los casos sin la intervención de los sindicatos, es decir, como decisiones exclusivas de las autoridades universitarias. En el mismo sentido, los montos de los estímulos y becas, así como los sistemas de medición de la productividad se han establecido unilateralmente, aunque en estos últimos han participado eventualmente algunos órganos académicos sin representación sindical; por otra parte, prevalecen grandes diferencias en cuanto a los montos y criterios para asignar los estímulos entre las universidades que han implementado estas políticas; asimismo, a la fecha han surgido dudas más que razonables acerca de la

convivencia y efectividad de estas políticas para aumentar la productividad de los trabajadores académicos; la experiencia reciente de los sindicatos universitarios evidencia la determinación estatal de marginarlos de los programas de productividad dirigidos al personal académico y de restringir su participación al acuerdo de convenios con relación desempeño de los trabajadores administrativos; por lo que la política laboral vigente en esas instituciones no permite prever un cambio hacia espíritu del ANEPC, excepto para el sector administrativo.

En el caso de la empresa Volkswagen de México (WV) es indicativo del desenlace probable de la bilateralidad y del contenido real que puede asumir el ANEPC en ciertas empresas; después de la firma de este acuerdo nacional, y como secuela de un conflictivo proceso de revisión y modificación del contrato colectivo, el sindicato de la WV sufrió una notable pérdida en su capacidad para decidir bilateralmente aspectos vinculados con la gestión industrial, y fue prácticamente excluido de las decisiones en torno a la producción; así, el nuevo contrato colectivo no incluye premios o estímulos por productividad o rendimiento y los limita a los de asistencia y puntualidad; en otras cláusulas del mismo contrato indican que la empresa tiene libertad para:

Cláusulas 2 y 3, emplear subcontratistas, y sólo se compromete a informar al sindicato y reubicar a los trabajadores de base afectados.;

Cláusula 8, planear, organizar, administrar y supervisar las tareas laborales;

Cláusula 22, contratar trabajadores eventuales; asignar los ascensos según desempeño y capacitación;

Cláusula 53, distribuir el horario extraordinario;

Cláusula 55, desplazar transitoriamente a los trabajadores - movilidad interna - durante períodos que no excedan de los 45; solamente cuando ese periodo sea mayor, se requiere un convenio particular con el sindicato, aplicar sanciones cuando no impliquen despido.

Cláusula 33, asignar premios por puntualidad, consistentes en un día de salario tabulado si en un mes no tiene faltas, y de veinte días de salario tabulado cuando se hayan obtenido 10 premios mensuales por puntualidad.

Cláusulas 80 y 81, el caso de despidos, rescisiones o terminación del contrato, solamente se estipula el acatamiento de la Ley Federal del Trabajo.

En suma, el sindicato de VW fue excluido de los planes de modernización y de los programas para incrementar la productividad, imponiéndosele un padrón de flexibilidad alta y unilateral que no vincula el salario al desempeño productivo. A partir de la segunda mitad del año de 1993, como resultado de los preparativos para la sucesión presidencial, se modificó el contexto de la negociación sindical en tanto la discusión política adquirió renovado brío, aunque ello no significa el desplazamiento o abandono de la temática productiva; la

disputa entre la FESEBES (Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios), y la CTM (Confederación de Trabajadores Mexicanos), iniciada hacia 1990 pareció resolverse coyunturalmente con el predominio de la CTM, a partir de las resoluciones de su Consejo Nacional en febrero, y de la asamblea nacional del PRI (Partido Revolucionario Institucional) en marzo; gracias a su fortalecimiento como instancia político - partidaria y electoral, la CTM proclamó como propio el objetivo de la productividad e inició negociaciones, en junio de ese año, con el objetivo de la productividad integradas en los contratos colectivos. El Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, PECE, por sus siglas, promovido por el estado y suscrito en octubre del mencionado año, por las cúpulas empresariales y sindicales incorporó las ideas básicas de la negociación cetemista; siendo por primera vez cambiada la fórmula del incremento salarial para el año de 1994 en el sentido de ser igual a la inflación esperada en ese año más el incremento de la productividad en 1993.²⁸

En tales condiciones, la CTM giró instrucciones a sus sindicatos para que incluyeran cláusulas específicas o convenios de productividad en sus figuras negociaciones contractuales; para tal efecto organizó el “Primer Seminario sobre Sindicalismo y Productividad”, evento en el cual se discutieron, entre otros temas, la aplicación concreta de los lineamientos del ANEPC, las estrategias para pactar convenios de productividad específicos, los

²⁸ Ibidem, página 27,

compromisos correspondientes a cada uno de los sectores y diferentes mecanismos para evaluar y medir la productividad. Entre los contenidos de los trabajos destacó los siguientes:

- a) La promoción de los bonos grupales sobre los individuales;**
- b) La formación de comisiones mixtas abocadas a la identificación de los obstáculos para incrementar la productividad;**
- c) La elaboración conjunta de programas de productividad y de calidad;**
- d) La definición bilateral de los criterios de evaluación;**
- e) La formación de grupos mixtos de medición; y**
- f) La participación de las comisiones mixtas en la determinación de los estímulos por productividad.**

Para la formación de las comisiones mixtas se propuso el criterio tradicional de la representación paritaria; para la integración de la

parte sindical se soslayó, empero, la representación directa a favor de las dirigencias

que ya forman parte de la escritura sindical. Por lo que toca a la forma de pago de los estímulos, se sugirió su especificación conforme periodos y porcentajes respecto del salario, todo ello dependiendo del cumplimiento de las metas preestablecidas y de la puntualidad y asistencia; asimismo se planteó la pertenencia al sindicato como condición para recibir los estímulos económicos; siendo por último, el convenio tipo impulsado por la CTM sugiere la definición de un tope al monto total que la empresa destinará para los estímulos o bonos como porcentaje de las ganancias atribuibles al incremento de la productividad y la calidad.

Al inicio del año 1994 la Asociación Metropolitana de Ejecutivos de Relaciones Industriales realizó una encuesta de Convenios de Productividad, los resultados más importantes fueron las siguientes:

1. La mayoría de las empresas celebraron sus convenios de productividad hasta 1994, es decir, presionadas por el PECE;
2. Predomina el pago individual
3. El 58% de las empresas que firmaron contratos colectivos al inicio de 1994 establecieron convenios fijando un dos por ciento del salario base por concepto de bonos, igual a lo que el Pacto estableció para los salarios mínimos.

Por lo que veo, en este apartado, la firma de

convenios de productividad se extendió espectacularmente a partir de enero de 1994 y el pacto firmado en octubre de ese año, volvió a considerar un incremento al salario base de acuerdo con la inflación esperada en 1995, un 4%, más otro incremento en la productividad en 1994. Así mismo, la Secretaría del Trabajo hizo un censo de Convenios de Productividad en el citado año, los resultados, puedo resumirlos de la siguiente manera:

1. Los convenios de productividad están muy concentrados en las empresas grandes, el 87.8% de estos convenios correspondían a empresas de más de 300 trabajadores;

2. Sólo el 50% de los convenios prevén medir, diagnosticar y estimular económicamente a la productividad;
3. En el año de 1994, el 79.4% de los convenios otorgaron 2% o menos por bono, abarcando al 87.2% de los trabajadores con este tipo de acuerdo:
4. La mayoría de los convenios sólo consideran el desempeño general de la empresa y no miden el individual, grupal o departamental:
5. Las metas comunes se reducen a la asistencia y a la puntualidad.

En los siguientes cuadros veré los indicadores de algunos convenios de productividad.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Indicador	Empresa				
	<i>Singer</i>	Fundación Austral	Empacadora Celaya	Euzkadi	Telmex
Tipo de bono por productividad	Individual	Individual	Individual	Individual	Colectivo por área
Comisión Mixta de Productividad (CMP)	Si	No	Si	Si	Si
Participación de la CMP en el diseño de programas de productividad	No	No	Solo para	Si	Si
Participación de la CMP en la definición de criterios de medición	Si	No	Seguimiento	Si	Si
Participación de la CMP en la definición de las formas de pago	Si	No	De indicadores	Si	Si
Representantes directos de los trabajadores en la CMP	Si	No	-	Si	Si
Periodo de pago del bono	Mensual	Semestral	Semanal	-	Mensual y anual
Definición de los bonos como porcentaje máximo del salario base	No	No	Si	No	Si
Definición de métodos para incrementar la productividad	No	No	Si	No	Si
Definición de un tope máximo de recursos totales para bonos	No	No	No	No	Si
Condicionamiento de los bonos por productividad	No	Puntualidad, no ausentismo no incapacidades y rotación	-	-	No

INDICADOR	EMPRESA		
	Seguros América	Siemens	Xerox
Tipo de Bono	Individual	Equipo de trabajo	Individual
CMP	No	No	-
Participación de la CMP en el diseño de programas de productividad	No	No	-
Participación de la CMP en la definición de indicadores de medición	No	Si	-
Participación de la CMP en la definición de la forma de pago	No	No	-
Representantes directos de los obreros en la CMP	No	No	-
Periodo del pago del bono	-	Mensual	-
Definición de los bonos como porcentaje del salario base	-	No	Si (15%)
Definición de procedimientos para incrementar productividad	No	No	Si
Definición de un tope máximo para bonos	-	No	No
Condición para otorgar bonos	Flexibilización	No	Movilidad

INDICADOR	EMPRESA		
	Dannone	Philips	Cía. Minera Fresnillo
Tipo de Bono	Colectivo	Colectivo	Equipos de trabajo
CMP	No	No	Si
Período de pago del bono	3 meses	Semanal	Semanal
Máximo de bono	3 días de salario al mes	5%	-
Hay metas de productividad	Unilaterales	Unilaterales	Por equipo de trabajo
Condiciones	Multilaterales	Multilaterales y movilidad	Asistencia, cambio de contrato, compactación

En todos los casos los convenios declaran en términos semejantes el compromiso de las partes para enfrentar los desafíos de la globalización, promover una nueva cultura laboral e involucrar al sindicato y los trabajadores en la modernización productiva; asimismo, reconocen la necesidad de nuevos contenidos en la capacitación y de transitar del entrenamiento y la desconfianza entre capital y trabajo hacia un clima de concertación y colaboración; por lo que toca a sus diferencias, encontramos convenios que promueven, ya sea bonos individuales, grupales y mixtos; unos contemplan el funcionamiento de comisiones mixtas, mientras que otros no mencionan nada al respecto o asignan sus eventuales funciones a las instancias sindicales tradicionales. Algunos de estos convenios incluyen comisiones mixtas a las cuales se les asignan funciones amplias, cercanas a las que se denominan estrategia ofensiva; por otra parte, la determinación de los parámetros de medición y las formas de pago se establecen tanto unilateral como bilateralmente; los períodos de pago se establecen un máximo

en el monto de los bonos con respecto al salario base, mientras que otros no indican límite alguno; también varían las condiciones para recibir los bonos; en unos casos basta alcanzar ciertas metas preestablecidas, en otros, se deja abierto el porcentaje que se puede recibir cuando se superan valores históricos de ciertos parámetros de productividad; los recursos totales destinados a los bonos pueden definirse con anterioridad e indicando un tope máximo o pueden depender sin límite alguno, de los resultados obtenidos. Por último cabe mencionar que en algunos casos las empresas ofrecieron los bonos de productividad a cambio de la flexibilización del contrato colectivo, la polivalencia o la compactación del tabulador.

En los casos que presentó, los convenios de productividad ofensivos comprenden sólo a una minoría de los sindicatos que han pactado algún convenio particular, y combinan el objetivo de la bilateralidad con una estrategia más amplia que pretende convertir el terreno de la producción en un espacio de negociación potencialmente provechoso para acrecentar las facultades y el poder de la negociación sindical; los convenios defensivos, por su parte, están sobredeterminados no por una estrategia sindical sino por los proyectos gerenciales encaminados a incrementar la productividad; en ellos, la bilateralidad se reduce a la enunciación de algunos principios generales de protección del trabajador y a la definición de estímulos económicos muy limitados; para su ejecución, disponen la vigilancia de los comités ejecutivos, descartando así el establecimiento de comisiones mixtas.

Sin embargo, debo destacar que en 1994, la mayoría de los convenios sólo dieron 2% por productividad, la misma cifra que para los salarios mínimos; en diciembre del mismo año, estalló la peor crisis económica en nuestro país desde 1984, en aquel año los convenios de productividad dieron en promedio 1.4% en comparación con 50% de inflación; en 1996 los convenios dieron 2.2% contra 25% de inflación; es decir, hasta ahora la política de bonos de productividad no ha sido efectiva para revertir el deterioro salarial, ni está claro a partir de ellos el recambio en sistema de relaciones laborales e industriales; a mediados de 1995 en plena crisis económica se inició una peculiar negociación entre la CTM y la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), por una nueva cultura laboral, esta negociación terminó en agosto de 1996; la negociación implicó el trabajo en 8 mesas; código de ética, remuneraciones, capacitación, productividad - calidad - competitividad, la empresa en la sociedad, derechos y obligaciones, conflictos y justicia laboral; en el documento final firmado, se parte del hecho de la globalización e integración económicas que imponen la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas, además se reconoce que ya ha habido cambios flexibilizaciones en los contratos colectivos; este documento plantea principios éticos que deben normar las relaciones obrero - patronales: buena fe, lealtad, justicia, veracidad, responsabilidad, equidad, diálogo, concertación en relaciones laborales; pero el eje es la idea de que lo central en la relación liberal es el ser humano y no la lucha de clases; estableciendo en el documento que el ser humano vale por sí mismo por su capacidad de trascender, pero teniendo desde inicios de 1997, poca relevancia frente a las urgencias gubernamentales de equilibrar la economía.

3.2.6 El caso de Argentina

En el país de Argentina, antes de su última crisis económica que todavía sufren, se llevo a cabo una gran discusión salarial en el marco de los convenios colectivos de trabajo; voy a ser conciso en este tema ya que en ese país sudamericano existen variados expositores sobre el tema en cuestión con diversas opiniones me centraré en una breve historia cronológica de eventos y situaciones del período más próximo al momento presente. A principios de 1991 el gobierno del Presidente Menem, electo en mayo de 1989, se pone en marcha un plan económico de convertibilidad, que determina, entre otras cosas, una política de ajustes salariales que luego se concreta con los decretos 1.334/91 y 470/93, que constituye uno de los puntos fundamentales de la productividad laboral; porque en ellos se estipula que todos los ajustes salariales debían tener una base de productividad; el pretendido resultado de estos decretos era el de que el mencionado plan de convertibilidad había buscado terminar con la inflación; pues bien, la tasa de inflación, que en febrero de 1991 había sido del 27% a nivel consumidor y del 38% a nivel mayorista, se redujo al 2.1% y 0.3% equivalente mensual respectivamente durante el resto del año, y al 0.6% y 0% equivalente mensual, respectivamente, durante 1993.

En la medida en que se comenzó a analizar el tema surgieron otros objetivos que contribuían a alcanzar el prioritariamente fijado; apareció así un encadenamiento estratégico y una planificación respecto a

cómo llegar a la meta establecida; se revisó, modificó, reelaboró y se volvió a diseñar. Primero en orden de importancia y segundo en el desarrollo: analizar el contenido de los acuerdos de productividad para establecer cuáles fueron los resultados alcanzados por los mismos. Segundo en orden de importancia y primero en desarrollo: analizar el comportamiento de los convenios colectivos de trabajo, para ubicar en este marco más amplio la negociación colectiva de los acuerdos de productividad; que puedo graficar de la siguiente manera:

Negociación Laboral Colectiva ⇒ **Productos** ⇒ **Convenios colectivos de trabajo (marco)**
Acuerdos por productividad

Así resultó que se alcanzó un objetivo de mayor entidad que el buscado originariamente; ya que se puede vislumbrar el

comportamiento de la negociación colectiva en la Argentina, en los últimos años, según el resultado de sus dos productos: los convenios colectivos de trabajo (ley 14.250) y los acuerdos por productividad (decretos 1.334/91 y 470/93).

A este respecto Carlos M. Aldao-Zapiola establece como consideraciones relacionadas con los acuerdos por productividad y los convenios colectivos de trabajo las siguientes:

- a) El tema de la productividad y de los ajustes salariales basados en ésta, se instaló en la sociedad, pasando a integrar lo cotidiano y a ser objeto de insoslayable referencia.

- b) Los acuerdos por productividad tienen un comportamiento tendiente a un mayor plazo de vigencia y un menor porcentaje de ajuste, todo lo cual es coincidente con la estabilidad económica del país.
- c) Los incrementos salariales acordados por productividad se situaron en valores porcentuales por arriba del producto interno bruto, el cual se puede considerar como crecimiento de la productividad/producción global del país, y levemente por debajo de los niveles inflacionarios.
- d) Hubo un elevado grado de adhesión comprobado, como mínimo, del orden de dos tercios, aunque se supone fue muy superior; además, no se puede afirmar que el tercio restante no haya seguido el mismo comportamiento de los otros dos tercios.
- e) Los acuerdos por productividad constituyeron un camino adecuado para introducir la flexibilidad laboral; o sea, que en una importante medida, la autonomía colectiva la posibilidad.²⁹

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por lo que he expuesto en esta parte, en este país aunque en el presente no se pueda demostrar, están dados los elementos para inferir que en el futuro próximo, una importante porción de unidades negociadoras de salarios se independizará definitivamente de su tronco convencional; en otras palabras, los acuerdos salariales por productividad se constituirán en precursores de nuevos convenios colectivos, de la descentralización de la negociación laboral.

²⁹ Op. cit. en nota (5), página 232.

IV. TESIS JURISPRUDENCIALES SOBRE EL BONO DE PRODUCTIVIDAD

Dentro de este único punto en este capítulo, reviso en forma apretada y concisa algunos criterios de jurisprudencia existentes a la fecha de la presente investigación; y que me son de gran ayuda por la trascendencia de sus razonamientos jurídicos sobre como considerar este pago al trabajador; dichos criterios versan sobre algunos aspectos del salario, pero citando los bonos de productividad.

En la LFT se prevé que cuando se otorga la prestación de una labor subordinada a otra persona se configura el carácter de relación laboral, puesto que al definirla en su artículo 20 como la prestación de un trabajo personal subordinado a otra persona, cualquiera que sea el acto que le dé origen, mediante el pago de un salario, se identifican dos elementos que caracterizan dicho vínculo; o sea, la forma como se realiza el trabajo y la retribución de éste. Así tal retribución que otorga el patrón al trabajador por la prestación de sus servicios constituye, para efectos laborales el salario de acuerdo con el artículo 82 de la LFT, y en virtud de que es la compensación por las actividades realizadas se convierte en un derecho irrenunciable para el trabajador. El salario podrá fijarse como cuota diaria, semanal, quincenal o mensual, o bien por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera que convengan las partes; siempre que éste corresponda a la

naturaleza del trabajo y sea suficiente para cubrir las necesidades del empleado en el ámbito económico, social y cultural, de conformidad con lo dispuesto por los numerales 83, 85 y 90 de la LFT; así mismo, esta retribución se debe pagar en efectivo y en moneda de curso legal, sin que pueda mediar el pago en mercancías, vales, fichas u otro signo representativo que pueda sustituir a la moneda, pero de otorgarse en tales condiciones, según el artículo 102 de la LFT, tendrán que ser proporcionadas en forma razonable al monto del salario pagado en efectivo.

Después de haber desglosado parte de los artículos de nuestra ley laboral, resaltó que el salario no constituye la única compensación que recibe el empleado por su trabajo, pues por una parte la ley laboral le confiere el derecho de disfrutar de ciertas prestaciones, como son: la prima vacacional, el pago de día de descanso semanal, la prima dominical, el aguinaldo, entre otros beneficios económicos que éste adquiere, por cada día de sus servicios ; mientras que por disposición contractual puede recibir prestaciones adicionales, las cuales constituirán un ingreso más para el trabajador; por lo que de ahí, de acuerdo con el dispositivo 84 de la LFT además de los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, las gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación entregada al trabajador por el servicio desempeñado, ya sea que se derive del contrato individual o del contrato colectivo de trabajo, forman parte del salario. Así el artículo 89 de la LFT señala que el patrón al dar por terminada la relación laboral tendrá que pagar la indemnización correspondiente al trabajador,

considerando como base para determinarla, el salario percibido en ese momento más la parte proporcional de las prestaciones que de acuerdo al artículo 84 de la LFT le correspondan al subordinado; es decir, sobre el salario integrado, pues si bien al ser algunas de estas prestaciones otorgadas por la ley constituyen un derecho del trabajador y como tal son irrenunciables.

En tanto, tratándose de las prestaciones que derivan de concesiones contractuales, también deben integrar el salario del trabajador, siempre que sean entregadas a éste por su trabajo de forma ordinaria y permanente, por lo que cualquier beneficio que habitualmente y de manera constante se suma a la cuota diaria pactada como consecuencia inmediata del servicio prestado, formará parte de la base salarial para determinar la indemnización del empleado, cuando se encuentre en tal supuesto. En tal sentido, si durante la relación laboral el patrón concede como prestación contractual el premio de productividad a efecto de considerarlo concepto integrante del salario, tendría que ser otorgado al trabajador de manera ordinaria y permanente; en este caso del bono de productividad, es evidente que por ser un estímulo entregado al trabajador a cambio del empeño en sus labores, constituye en sí una prestación que formará parte del salario, pues su objeto es retribuir el trabajo de éste, tal y como lo prevé el citado artículo 84 de la LFT: ahora bien, si dicha prestación se otorga en forma ordinaria y permanente, y con independencia de que efectivamente se incurra en el gasto, se entenderá que ésta se entrega como una contraprestación al trabajo realizado, y así al incrementar el ingreso del trabajador, tendrá que

integrarse al salario para efectos de la indemnización. En tal sentido, se motiva el criterio jurisprudencial por la H. Suprema Corte de Justicia de la Nación en la tesis de jurisprudencia 2ª./J.34/2002, que señala lo siguiente:

SALARIO. EL PREMIO POR PRODUCTIVIDAD O BONO DE LOGRO DE OBJETIVO, ES PARTE INTEGRANTE DEL MISMO. El premio por productividad o bono de logro de objetivo es un concepto integrador del salario, que a su vez sirve de base para cuantificar la indemnización a que se refiere el artículo 89 de la Ley Federal del Trabajo, dado que conforme a lo dispuesto en el artículo 84 de dicha ley “ el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”, e indudablemente al gozar el estímulo referido de la naturaleza de constituir una prestación que se entrega al trabajador a cambio de su trabajo, ya que su finalidad es incentivar la productividad laboral del trabajador, se constituye en una ventaja económica a favor de éste que debe ser considerada como integradora del salario, siempre que perciba en forma ordinaria y permanente, sin que sea obstáculo para lo anterior el hecho de que el estímulo en cuestión cuente con la característica de variabilidad, toda vez que este rasgo distintivo no es impedimento para considerarlo como parte del salario, pues el propio numeral 84 prevé como integrantes del mismo diversos conceptos que también son variables. Tesis de jurisprudencia 2ª. / J. 34/2002 de la Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, aprobada en sesión privada del 3 de mayo de 2002.³⁰

Así mismo sobre el tema que presento en esta investigación se encuentra esta tesis del Primer Tribunal Colegiado del Quinto

Circuito:

SALARIO. CASO EN QUE EL INCENTIVO POR EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD LO INTEGRA. Del análisis del artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, se desprende que es irrelevante el nombre que se le de a una prestación para determinar si forma o no parte del salario; lo que realmente importa es que se entregue al actor por su trabajo. Además, que dicha prestación sea periódica, porque una de carácter ocasional no puede crear obligación al patrón; así las cosas, al haberse acreditado que la cantidad adicional que se entregó al actor fue por su trabajo y que esta tiene el carácter de periódica, es de concluirse que sí integra parte de su salario y, por ello, la Junta responsable obró incorrectamente al no considerarlo así.

³⁰ Seminario Judicial de la Federación y su Gaceta, Jurisprudencias de la Segunda Sala, novena época, tomo XV, mayo 2002, página 270.

Primer Tribunal Colegiado del Quinto Circuito. Amparo Directo 27/91. Jaime Díaz Santana, 8 de febrero de 1991. Unanimidad de votos. Ponente: Hugo Ricardo Ramos Carreón. Secretario: Humberto Bernal Escalante.³¹

En la Jurisprudencia y tesis aisladas de la 6ª.

Época, se encuentra la siguiente ejecutoria:

SALARIO. SOLO COMPRENDE LAS VENTAJAS ECONÓMICAS ESTIPULADAS EN EL CONTRATO. Si en el contrato laboral no se estipula el pago de bonos de trabajo, no puede considerarse como formando parte del salario, pues para que las diversas ventajas económicas de que se disfruta el obrero, puedan considerarse como formando parte del salario, se requiere que se encuentren estipuladas en el contrato de trabajo.

Amparo Directo 6006/55, Salvador Pérez Hernández, 2 de marzo de 1959, Unanimidad de 4 votos. Ponente: Gilberto Valenzuela, Semanario Judicial de la Federación, Sexta Época, Volumen XXI, 5ª. Parte, página 211.³²

De esta manera encuentro que ya se reconoce el bono de productividad, no interesando el nombre que se le de, como puede ser el de premio de productividad o el de bono de logro, que este se integrará el salario del trabajador en términos del artículo 84 de la LFT, cuando sea entregado en forma habitual y constante; y por lo tanto, deberá considerarse al determinar el monto de la indemnización; que es un acuerdo entre las partes y que debe de estar estipulado en el contrato de trabajo para que se pueda exigir como cualquier otra prestación.

³¹ www.scjn.mx

³² www.Juslab.unam.mx

V. PROPUESTAS DE REFORMA PARA ESTABLECER EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN EL LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Varios sectores de la política, agrupaciones y los integrantes de los factores de la producción, han tenido gran actividad con respecto a la convocatoria para reformar nuestro código laboral vigente, incluyendo en el mismo un capítulo donde trata de la productividad, la capacitación y el adiestramiento de manera conjunta; a continuación analizaré en forma general el contenido de las que considero más importantes, para luego comentarlas.

5.1 Anteproyecto del Partido Acción Nacional (PAN)

Los trabajadores y los empleadores deberán conjuntar sus esfuerzos a fin de lograr una mayor productividad en las empresas. El empleador deberá proporcionar a todos sus trabajadores la capacitación y el adiestramiento en su trabajo que al mismo tiempo les permita elevar su nivel de vida, conforme al plan y a los programas formulados de común acuerdo y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, por sus siglas. Los trabajadores, por su parte, deberán participar activamente en la elaboración e instrumentación de dichos documentos y cumplir con las obligaciones que los mismos les impongan. La capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto:

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

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

- I. El plan establecerá de manera general las acciones que se llevarán a cabo durante el período correspondiente y los objetivos que se pretenden alcanzar. Por su parte, los programas desarrollarán las diversas actividades de manera específica, señalando las metas que se deberán lograr durante su implantación;**

- II. Señalarán los indicadores de la productividad y la forma de medirla, a nivel individual, por grupos de trabajadores y la oportunidad y forma como se les proporcionará;**
- III. Precisarán el contenido de la información sobre los resultados de la productividad a la que tendrán acceso los trabajadores y la oportunidad y forma de su distribución;**
- IV. Indicarán los criterios para determinar la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad y la oportunidad y forma de su distribución;**
- V. Comprenderán todos los puestos y niveles existentes en la empresa;**
- VI. Precisarán las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;**
- VII. Señalarán los procedimientos de selección para establecer el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;**
- VIII. Se preferirán a períodos anuales que no podrán exceder de cuatro años;**
- IX. Indicarán las bases generales para la integración y el funcionamiento de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento; y**
- X. Los demás que establezcan los criterios generales de la STPS que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.**

En la elaboración y la aprobación del plan y los programas de productividad, capacitación y adiestramiento se sujetarán a las siguientes bases:

- I. El empleador y los trabajadores elaborarán el proyecto del plan y de los programas respectivos, cumpliendo con los requisitos señalados en artículo anterior. De igual forma podrán acordar las modificaciones que estimen convenientes, sobre el plan y los programas vigentes;**
- II. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación del plan, los programas o de sus modificaciones, la STPS los aprobará o dispondrá que se les hagan los cambios que estime pertinentes, a cuyo efecto citará a los representantes de las partes, a fin de escuchar sus puntos en relación a las modificaciones propuestas. De no haber ninguna observación por parte de la Secretaría en ese período, el plan y los programas se considerarán aprobados;**
- III. Una vez obtenida la aprobación de la STPS, el plan y los programas operarán de inmediato. La Secretaría podrá aprobarlos parcialmente a fin de que comiencen a operar aún cuando se encuentran algunas cuestiones pendientes de resolver.**
- IV. La empresa y los trabajadores deberán someter a la consideración de la STPS el nuevo plan y los programas correspondientes, a más tardar noventa días previos al vencimiento de los vigentes.**

En cada empresa se constituirá una o más comisiones mixtas de productividad, capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del empleador, las cuales vigilarán el cumplimiento de las obligaciones de las partes, así como la

instrumentación y operación del sistema y sugerirán las medidas tendientes a su mejoramiento; estas comisiones deberán rendir a la STPS los informes que les solicite en relación a sus funciones. La capacitación y el adiestramiento podrán darse preferentemente durante la jornada de trabajo, aunque podrá pactarse que se impartan fuera de ella, atendiendo a la naturaleza de los servicios o cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña; puede ser impartida por conducto de personal de la empresa o de instructores o instituciones especializados; los cuales deberán obtener la autorización y el registro correspondientes de la STPS, salvo que se trate de instituciones públicas o privadas con reconocimiento de validez oficial de estudios; este registro se otorgará a las personas o instituciones que comprueben que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos bastantes sobre la actividad o actividades en que los impartirán, a cuyo efecto deberán exhibir ante la propia STPS, las constancias respectivas, y en caso de ser necesario, deberán someterse a los exámenes de suficiencia de conocimientos que ésta determine. Independientemente de la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad, las partes podrán pactar sistemas de incentivos para la capacitación y el adiestramiento, que podrán consistir en reconocimientos especiales, descansos extraordinarios, beneficios económicos u otros que se convengan y que se otorgarán en base a criterios objetivos que podrán tomar en cuenta el esfuerzo adicional que deba realizar el trabajador, su asistencia a los cursos y sesiones correspondientes, los resultados obtenidos en las evaluaciones que se realicen, la importancia de su preparación en relación a los objetivos de la

empresa u otros que las partes acuerden; estos incentivos no serán considerados como parte de las condiciones de trabajo, ni los beneficios económicos que puedan representar integrarán el salario del trabajador.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a las siguientes cuestiones:

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

Un trabajador solamente podrá negarse a tomar cursos o participar en otras actividades de capacitación y adiestramiento, si acredita que no los necesita, sometiéndose al examen de suficiencia correspondiente que le practique el instructor o la institución capacitadora; en este caso, recibirá la correspondiente constancia de habilidades laborales. Los trabajadores que aprueben los exámenes de evaluación recibirán de los instructores o instituciones capacitadoras las respectivas constancias de habilidades laborales, autenticadas por la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento; estas constancias tendrán pleno valor para acreditar la capacidad del trabajador que

aspire a un cambio de puesto o categoría dentro de la empresa en que hayan sido expedidas. Los empleadores enviarán semestralmente a la STPS, copia autenticada de las constancias de habilidades laborales expedidas durante el período; previa la comprobación de que se cumplieron los requisitos respectivos, la Secretaría procederá a su registro e incorporación al correspondiente padrón de trabajadores capacitados y expedirá al trabajador que lo solicite, la certificación respectiva: por último se dispone que independientemente del ejercicio de las acciones que les puedan corresponder, los trabajadores y los empleadores tendrán la obligación de denunciar ante la STPS, en un plazo máximo de treinta días naturales, la negativa a participar en la elaboración del plan y los programas, a constituir o formar parte de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento y, en general, cualquier incumplimiento del que tenga conocimiento en relación a esta cuestión; de no hacer la denuncia oportuna, se estimará que ambas partes son corresponsales y cada una se hará acreedora a las sanciones respectivas.³³

³³ www.pansenado.org.mx/Iniciativas/ Gabriel Jiménez Remus.

5.2 Anteproyecto del Partido de la Revolución Democrática (PRD)

Crea un nuevo capítulo, en el título tercero, capítulo octavo, denominado: **Productividad y distribución de beneficios**, en los artículo 116 al 122, dispone a la bilateralidad mediante comisiones mixtas en cada empresa y cámaras sectoriales tripartitas por rama para diagnosticar y planear la productividad, así como establece la obligación patronal de informar a los trabajadores sobre todo lo relativo a la productividad; parte de una definición integral de productividad que toma en cuenta la producción, a los trabajadores y las condiciones de producción.³⁴ En el dispositivo 120 de este proyecto contempla incentivos por productividad; en el 90 como factor del reparto de utilidades y de incremento salarial; en el 399 establece que los convenios de productividad deben formar parte del contrato colectivo, en los numerales 545 a 549, se propone la creación de un Instituto Nacional de Salario Mínimos, Productividad y Reparto de Utilidades, INSPRU, con funciones semejantes a las de la actual Comisión Nacional de Salarios Mínimos y de la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y ya no esta integrado tripartidamente, sino con un cuerpo colegiado, subcomisiones técnicas y un consejo consultivo, todos electos en la Cámara de Diputados; el instituto tiene funciones de diagnóstico del costo de la vida y de productividad media por ramas de la economía, con base a los cuales se propondrá a la Cámara de Diputados los incrementos salariales y el porcentaje de reparto de utilidades.

³⁴ www.uom.mx

5.3 Anteproyecto de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT)

Contempla un Título denominado **tercero bis denominado Productividad y Reparto de Beneficios**, en los artículos 131 A al 131 G; establece que se entiende por **productividad**, para efectos de esta ley, el resultado cuantitativo y cualitativo de la actividad productiva en relación a los factores invertidos, comprendido también el conjunto de condiciones que influyen sobre dicho resultado, entre los que se encuentran los siguientes: **inversión, tecnología, planeación y organización del trabajo, capacitación de los trabajadores y de las gerencias de las empresas, ambiente laboral, administración, seguridad e higiene, calidad de vida, condiciones de trabajo y reparto de los beneficios.**³⁵ Corresponde a los empleadores y a los sindicatos o en su caso, a los trabajadores, la definición e instrumentación bilateral de las medidas que se consideren necesarias para obtener la productividad adecuada y repartir equitativamente sus resultados, sin menoscabo de los derechos

consignados en esta ley y en la contratación colectiva. Los empleadores están obligados a proporcionar a los representantes sindicales o, en su caso, a los trabajadores, la información relativa a la situación tecnológica, organizativa, financiera y de mercado de la empresa, incluyendo los planes de inversión y de otro tipo que pudieran alterar el funcionamiento de la actividad; esta obligación deberá cumplirse cada seis meses por lo menos o en el plazo que establezcan las partes; en caso de incumplimiento, los representantes sindicales o, en su caso, los trabajadores podrán reclamarlo ante la Inspección Federal del Trabajo.

³⁵ www.unt.org.mx/julio2002/propuesta_laboral

De acuerdo a lo establecido en el artículo 153 fracción I, en toda empresa o establecimiento deberán crearse una o más Comisiones Mixtas de Productividad y Capacitación las que funcionarán de manera permanente y tendrán a su cargo el diagnóstico de los factores que inciden en la evolución de la productividad, la formulación de los programas destinados a incrementarla, la evaluación de los mismos así como la adopción de los mecanismos destinados a fijar los beneficios que los trabajadores obtendrán de los resultados alcanzados; así mismo, establece que de acuerdo a lo establecido en el artículo 153 K, las cámaras sectoriales establecidas en forma permanente en cada rama de actividad económica deberán elaborar los diagnósticos y formular los planes y programas encaminados a aumentar la productividad, las oportunidades de capacitación así como adoptar los mecanismos destinados a fijar los beneficios que los trabajadores obtendrán de los resultados alcanzados; corresponde a las cámaras sectoriales proponer y enviar al Instituto Nacional de los Salarios Mínimos, la Productividad y el Reparto de Utilidades, las recomendaciones relativas al incremento de los salarios profesionales en la rama de actividad en cuestión, tomando en cuenta la evolución de la productividad en la misma y, en su caso, la necesidad de resarcir la pérdida de poder adquisitivo del salario profesional en el período previo; el mencionado instituto deberá realizar estudios encaminados a apoyar los diagnósticos y la formulación de programas a nivel de las empresas, los sectores y las ramas de actividad que permitan aumentar la productividad y las oportunidades de capacitación y establecer incentivos a las empresas y trabajadores que se involucren en estos programas.

5.4 Propuesta de la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM)

Esta agrupación sindical establece que la productividad es importante para la clase trabajadora, aumenta la producción, es creadora de empleos, propicia la inversión, eleva la calidad y reduce precios;³⁶ debe impartirse con sentido distributivo, por lo que en consecuencia, considera que:

- 1. Debe adicionarse a la ley un capítulo de productividad.**
- 2. Interviene en la misma, diversos factores, entre los que destacan inversiones en maquinaria, equipos modernos y tecnológicos: condiciones de trabajo seguras, métodos eficaces para calcular los costos, manejo óptimo de materiales y equipo, ecología, participación de los trabajadores en los procesos productivos y la debida distribución de los beneficios obtenidos como resultado de la productividad.**
- 3. Debe tener invariablemente como objetivo la creación de más y mejores empleos, la valorización del trabajo humano, mejorar las percepciones de los trabajadores y la calidad de vida de los mismos, para hacer más competitiva la producción en calidad y precio.**
- 4. Para alcanzar lo anterior, resulta necesario cumplir con los programas de capacitación y adiestramiento e instrumentar nuevas formas y métodos de producción, organización del trabajo, modernización de**

³⁶ www.uom.edu.mx/trabajadores/07ctm.html

maquinaria y, en general, de cualquier otro factor que coadyuve a alcanzar los objetivos señalados.

5. En cada centro de trabajo se deberá integrar una Comisión Mixta de Productividad, y las subcomisiones que sean necesarias con la finalidad de convenir los acuerdos en la materia y solucionar las controversias que con este motivo surjan.

6. Todo acuerdo de productividad, contendrá lineamientos de superar los procesos productivos para promover empleos bien remunerados, mejorar las condiciones de trabajo, fijar la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad, elevar la calidad de los productos y servicios reduciendo costos, manteniendo la paz y armonía entre el capital y el trabajo.

7. La Comisión Mixta de Productividad debe integrarse por igual número de representantes de los trabajadores sindicalizados, si los hubiera, y del patrón.

8. Las comisiones deben convenir las condiciones del acuerdo de productividad en cada centro de trabajo, ejecutar, supervisar y evaluar el programa de productividad convenido y, en su momento, medir y determinar las normas de distribución de los beneficios del acuerdo y resolver los problemas que surjan.

9. Se considera oportuna la creación de un organismo de carácter nacional que promueva la productividad en coadyuvancia con las cámaras

industriales y centrales obreras del país, a través de programas, campañas y asesoría para la aplicación de nuevas formas y métodos de producción, formas de organización del trabajo, métodos y técnicas de gestión, mejora y medición de la productividad.

10. La productividad debe buscar y obtener el equilibrio entre los factores de la producción y en modo alguno ser pretexto para la explotación de los trabajadores o para el detrimento de sus derechos ya adquiridos.

5.5 Consideraciones sobre las propuestas expuestas

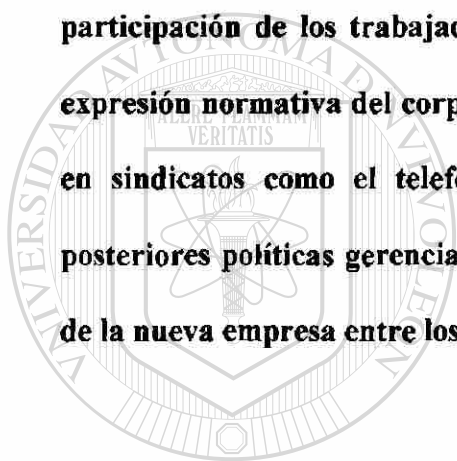
Por lo visto el tema de la productividad contiene diversos e importantes elementos de discusión y comparación. La noción de productividad que ofrecen las propuestas es considerablemente diferentes; pero si es común en las propuestas incluir el concepto de bilateralidad en el manejo de este nuevo aspecto de las relaciones laborales, ya que otras propuestas relativizan y permiten ver que dicha bilateralidad tiene contenidos y niveles de aplicación diferentes en cada propuesta. El PRD posibilita que se saque el problema de la productividad del nivel macroeconómico en que lo conceptúa el PAN; el diagnóstico por ramas industriales que propone, además de utilizarse para incidir en la determinación del salario, permite valorar la problemática nacional de la productividad. En este aspecto, la propuesta panista no supera el enfoque prevaleciente en la actual discusión de la LFT, conforme al cual se piensa que los

problemas de competitividad y la exigencia de modificar la ley laboral están en el de las empresas, ocultando el papel de las políticas económicas; ahora bien, es importante destacar que el PAN esparce el criterio de la productividad como referente de diversos aspectos de su propuesta de ley, tanto en las condiciones de trabajo como en las relaciones colectivas de trabajo, y en todo caso plantea las necesidades productivas de la empresa como referente a modificar las condiciones de trabajo individuales y colectivas, aún a la baja para los trabajadores, redundando esto en la unilateralidad patronal, en la flexibilización y en el abandono del principio de irrenunciabilidad de los derechos laborales; esta unilateralidad no merma con las declaraciones de bilateralidad, ya que toda la participación de los trabajadores que se permite en la propuesta panista está dirigida a elevar sólo la producción y no menciona las condiciones de vida de los trabajadores, como sí lo hace la definición propuesta por el PRD y la CTM.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Dentro de las propuestas veo dos carencias, la primera no comprenden el reclamo de aquellos trabajadores que reciben algún ingreso por productividad y que éstos no son tomados en cuenta para pago de prestaciones, ni para indemnizaciones o finiquitos de antigüedad; ya que como lo expuse en el capítulo anterior de esta investigación, los tribunales supremos del país así lo han establecido en sus ejecutorias; y la segunda es que no se concibe la productividad participativa, se habla por el PRD por una cupular, y por parte del PAN una aparente bilateralidad. Pero la parte del análisis de este punto es en la pertinencia o no de hacer una propuesta de ley que incluya la productividad, ya que

está muy extendida la idea dentro del sindicalismo independiente de que cualquier propuesta sobre productividad es en sí una concesión a los patrones, llegando incluso a adoptar como resolución, el rechazo de los bonos de productividad; en este aspecto, aquí en esta parte de la investigación, me limito a la idea general de que lo cuestionable o plausible de una propuesta sobre productividad debe buscarse en las modalidades y el tipo de relaciones industriales en su conjunto, y la ley laboral bajo las cuales se hacen las propuestas de productividad. Pero si considero que la participación de los trabajadores en el capital de las empresas, viene siendo una expresión normativa del corporativismo de empresa y colaboraciones que hoy se ve en sindicatos como el telefonista, donde la privatización de la empresa y las posteriores políticas gerenciales se han lubricado con el reparto del 4% del capital de la nueva empresa entre los trabajadores.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

VI. CONCLUSIONES

En la presente investigación he llegado a los siguientes puntos concluyentes:

1. Consideró que debe adicionarse a nuestra legislación del trabajo mexicana una definición de productividad.
2. La productividad tiene un contenido económico, pero deberá tener además un carácter eminentemente social, para el eficiente empleo de los medios y recursos para obtener el mejor rendimiento material de trabajo.
3. En toda empresa deberá crearse una o varias comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad, o sea, que una misma comisión absorba ambas tareas, la productividad, la calidad, la capacitación y el adiestramiento.
4. La negociación colectiva es el medio adecuado para que el patrón y los trabajadores y / o el sindicato establezcan la definición de todas aquellas medidas que se estimen necesarias para alcanzar una productividad adecuada y un reparto equitativo de los resultados.

5. **Se debe crear el Instituto Nacional de Salarios Mínimos, la Productividad y el Reparto de Utilidades, el cual, efectuaría estudios para la formación de programas a niveles de empresas, los sectores económicos y las ramas de actividad que permitan aumentar la productividad, la capacitación e incentivos a las empresas y factores que se involucren en los programas indicados.**

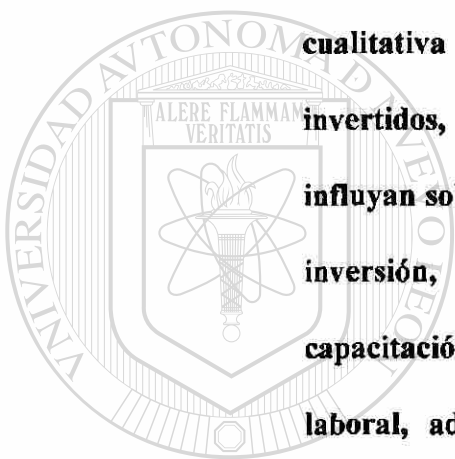
6. **Considero a la productividad como un instrumento de bienestar y desarrollo, contando con la participación activa y sobre todo democrática de los factores de producción sería un medio para alcanzar crecimiento, utilidades y mejores salarios.**

7. **La productividad deberá buscar y obtener el equilibrio entre los factores de la producción y de ninguna manera, esta sea pretexto para la explotación de los trabajadores o para el detrimento de sus derechos ya adquiridos; nunca se podrá aceptar que el beneficio de menos imponga el que los más sufran y sangren para su beneficio.**

VII. PROPUESTA

En la presente investigación después de las anteriores conclusiones se formula la siguiente propuesta de modificación a nuestra legislación del trabajo en vigor:

Artículo 8bis. La productividad en el trabajo es el resultado cuantitativo y cualitativa de la actividad productiva en relación con los factores invertidos, comprendiendo también el conjunto de condiciones que influyan sobre dicho resultado; entre los que existen los siguientes: inversión, tecnología, planeación y organización del trabajo, capacitación de los trabajadores y de los gerentes, ambiente laboral, administración, seguridad e higiene, calidad de vida, condiciones de trabajo y reparto de beneficios.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Doctrina consultada

Adelsberg, David van, Capacitar debe ser rentable, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 2002, páginas 17 y 18.

Aldao-Zapiola, C. M., y otros, Productividad y Negociación Colectiva, Ediciones Macchi, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 123 a 165.

Alvarez, Fermán, Benjamín, Inspección de Trabajo, Sista, sin edición, México, D. F. 2001, páginas 13 a 17, 30 a 40.

Alvarez, Torres, Martín G., Manual de Competitividad, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 1998, páginas 107 a 115, 129 a 142.

Barajas, Montes de Oca, Santiago, Derecho del Trabajador Asalariado, Fomento Editorial U. N. A. M., 2ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 34 y 35.

Barajas, Montes de Oca, Santiago, Sistemas para la Formación de Empresas de los Trabajadores, Ed. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la U. N. A. M., 1ª. Edición, México, D. F., 1988, páginas 99 a 107, 141 a 152.

Bellon Álvarez, Luis Alberto, Calidad Total, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 41 a 50.

Bohlander, George y otros, Administración de Recursos Humanos, Thomson Learning, 12ª. Edición, México, D. F., 2002, páginas 312 a 348, 401 y 402.

Borrell, Navarro, Miguel, Derecho Mexicano del Trabajo, Sista, 6ª. Edición, México, D. F., 1988, páginas 164, 322 y 323.

Cavazos, Flores, Baltazar, Hacia un nuevo derecho laboral, Trillas, 3ª. Edición, México, D. F., 1997, páginas 206 y 207. 297 a 304.

Cavazos, Flores, Baltazar, El Derecho del Trabajo Mexicano a Principios del Milenio, Trillas, 1ª. Edición, México, D. F., 2000, páginas 66 y 67, 71 y 72.

Cavazos, Flores, Baltazar, El Derecho Laboral en Iberoamérica, Trillas, 1ª. Edición, México, D. F., 1981, página 354 a 356, 362, 430 a 446.

Cornejo y Rosado, Miguel Ángel, Excelencia Directiva para Lograr la Productividad, Ed. Grad, 10ª. Edición, México, D. F., 1995, páginas 30 a 50.

Cornejo y Rosado, Miguel Ángel, Excelencia La Nueva Competencia, Grad, 3ª. Edición, México, D. F., 1995, páginas 87 a 96.

Correas, Oscar, Sociología del Derecho y Crítica Jurídica, Fontamora, 1ª Edición, México, D. F., 1998, páginas 151 a 167, 177 a 179, 215 y 216.

Charis, Gómez, Roberto, Estudios de Derecho del Trabajo, Porrúa, 1ª . Edición, México, D. F., 1997, páginas 91 a 104.

Chávez, Salcedo, Guillermo, Manual para el diseño de normas de competencia laboral, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 2002, páginas 95 a 116.

Dávalos, José, Un Nuevo Artículo 123 sin apartados, Porrúa, 3ª. Edición, México, D. F., 1998, páginas 35, 36 y 187.

Dávalos, José, Tópicos Laborales, Porrúa, 2ª. Edición actualizada, México, D. F., 1998, páginas 664 a 666.

De Buen, Nestor, La Decadencia del Derecho del Trabajo, Porrúa, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas, 251 a 253.

De Buen L., Nestor, El Estado de Malestar, Porrúa, 1ª. Edición, México, D. F., 1997, páginas 191 y 192, 212 a 215.

De Buen Lozano, Nestor, y otro, Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social, Editado por el Instituto de Investigación Jurídicas, U. N. A. M. 1ª. Edición, México, D. F., páginas 445 a 470.

De la Cueva, Mario, El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Porrúa, 16ª. Edición, México, D. F., 1999, páginas 304 a 306.

Delgado, Moya, Rubén, Antología del Derecho Colectivo del Trabajo, Sista, sin edición, México, D. F., 1989, páginas 5, 132 a 136.

Draft, Richard L., Teoría y Diseño Organizacional, Internacional Thomson editores, 6ª. Edición, México, D. F., 2002, páginas 57 y 58, 129 y 130.

Engels, Federico, El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre, Panamericana Editorial, Santafé de Bogotá, D. C., 2000, páginas 9 a 19.

Everett, Adam Jr., y otros, Productividad y Calidad, Trillas, 1ª. Edición, México, D.F., 2001, páginas 17, 21, 22, 76, 128, 140 y 141.

Pina, Rolando E., Participación del Trabajador en la Gestión de la Empresa, Ediciones Depalma, sin edición, Buenos Aires, Argentina, 1968, páginas 1 a 16.

Garza, Treviño, Juan Gerardo, Administración Contemporánea, México, McGraw-Hill, 2ª. Edición, México, D. F., 2000, páginas 272 a 276.

Garza, Zambrano, Jorge, Evolución del Trabajo, McGraw-Hill, 1ª. Edición, México, D. F., 1997, páginas 129 a 132.

Harvard, Bob, Métodos de evaluación del rendimiento, The Sunday Times, Gedisa, 1ª. Edición, Barcelona, España, 2001, páginas 89 a 92.

Heizer, Jay y otro, Dirección de la Producción, Prentice Hall, 4ª. Edición, Madrid, España, 1997, páginas 505 a 528.

Hernández, Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, 2ª. Edición, México, D. F., 1991, páginas 429 a 437.

Holcomb, Jane, Como evaluar fácilmente la capacitación, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 39 a 71.

Hopeman, Richard J., Administración de Producción y Operaciones, Cecs, 18ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 452 a 474, 476 a 504.

Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., varios autores, Estudio en homenaje a Don Manuel Gutiérrez de Velasco, Editado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., 1ª. Edición, México, D. F., 2000, páginas 53 a 74.

Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., varios autores, Boletín Mexicano de Derecho Comparado 100, Editado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 196 a 208.

Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., varios autores, Boletín Mexicano de Derecho Comparado 101, Editado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 523 a 535.

Koontz, Harold y otro, Elementos de Administración, McGraw-Hill, 5ª. Edición, México, D. F., páginas 468 a 487.

Kanawaty, George, Introducción al Estudio del Trabajo, Limusa, 4ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 3 a 16, 91, 251, 449, 486 a 488.

Kurczyn, Villalobos, Patricia, Las Nuevas Relaciones de Trabajo, Porrúa, sin edición, México, D. F., 1999, páginas 118 a 129.

Kurczyn, Villalobos, Patricia, Relaciones Laborales en el siglo XXI, Editado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas, U. N. A. M., 1ª. Edición, México, D. F., 2000, páginas 36 a 46.

Lawler III, Edward E., Cómo recompensar la excelencia, Editorial Norma, 1ª. Edición, Bogotá, Colombia, 2001, páginas 163 a 281.

Martínez, González, José, Temas Laborales, Ed. U. A. N. L., Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Academia Mexicana de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social, Delegación Nuevo León, sin edición, Monterrey, México, 1989, páginas 19 a 28.

Marx, Karl y otro, El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre, Colofón, 5ª. Edición, México, D. F., 1997, páginas 24 a 34.

Mendoza, Nuñez, Alejandro, Capacitación para la calidad y la productividad, Trillas, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 47 a 51.

Morales, Arrieta, Juan Antonio y otro, Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, McGraw-Hill, 1ª. Edición, Santafé de Bogotá, D. C., Colombia, 2000, páginas 271 a 311, 381 a 403.

Muchinsky, M. Paul, Psicología aplicada al trabajo, Thomson- Learning, 6ª edición, México, D. F., 2002, páginas 78 a 91, 205 a 233.

Muñoz, Ramón, Roberto, Deberes y Derechos en el Mundo Laboral, Porrúa, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 44 a 48.

Muñoz, Ramón, Roberto, Deberes y Derechos Humanos en el Mundo Laboral, Porrúa, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 44 a 48.

Muñoz, Razo, Carlos, Como elaborar y asesorar una investigación de tesis, Perentice Hall Hispanoamericana, 1ª. Edición, Naulcalpan de Juárez, Estado de México, 1998, páginas 100 a 103, 108 a 121.

Neffa, Julio César, Los paradigmas productivos taylorista y fondista y su crisis, Editorial Lumen, 1ª. Edición, Buenos Aires, Argentina, 1998, páginas 13 a 17, 81 a 84, 120 a 122, 132.

Paquín, Michel, El Trabajo, Trillas, 1ª. Edición, México, D. F., 2001, páginas 53 a 59.

Peralta, Alemán, Gilberto, De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 2002, páginas 85 a la 111.

Pérez, Miranda, Rafael J., Derecho y Relaciones de Producción, Plaza y Valdés, 1ª. Edición, México, D. F., 1998, páginas 73 a 75, 93 y 94.

Ponce de León, Armenta, Luis, Metodología del Derecho, Porrúa, 1ª. Edición, México, D. F., 1996, páginas 105 a 118.

Ronquillo, Horsten, José Luis, Desarrollo de multihabilidades, Panorama Editorial, 1ª. Edición, México, D. F., 2000, páginas 17 a 38.

Sumanth, David J., Administración para la productividad total, CECSA., 1ª. Edición, México, D.F., 1999, páginas 50 a 54.

Villoro, Toranzo, Miguel, Metodología del Trabajo Jurídico, Limusa, 3ª. Edición, México, D. F., 1980, páginas 3 a 25.

Weisinger, Hendrie, La Inteligencia Emocional en el Trabajo, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1998, páginas 190 y 191.

Wiker, Jorge, Técnicas de Investigación Jurídica, McGraw-Hill, 1ª. Edición, México, D. F., 1996, páginas 2, 6, 8, 11.

Wiker, Jorge, y otros, Metodología Jurídica, McGraw-Hill, 2ª. Edición, México, D. F., 1998, páginas 120, 160, 190 a 194.

Zuloaga, Carlos Enrique, Pacto Contractual y Contratos Atípicos, Porrúa, 1ª. Edición, México, D. F., 2000, páginas 151 a 155.

Diccionarios

Larousse ilustrado, Ediciones Larousse, 25ª. Edición, México, D. F., 2001, página 841.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Diccionario Latín - Español Español -Latín, Porrúa, México, D. F., 1999, páginas 412 y 659.

Nuevo Diccionario de la Lengua Castellana, Editado por Librería de Don Vicente Salvá, 2ª. Edición, París, Francia, 1847, página 885.

Diccionario de ciencias humanas, Grijalbo, Barcelona, 1980, página 278.

Legislación consultada

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal del Trabajo

Reglamento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Revistas consultadas

Administraré Hoy, Editado por el grupo Gasca Sicco, México, D. F., agosto 2002, número 100.

Laboral, La Práctica Jurídico - Administrativa, Editado por el grupo Gasca Sicco, México, D. F., 2002, números 118, 120, 121, 123 y 124.

Práctica Fiscal, Laboral y Legal - Empresarial, Taxxx Editores, México, D. F., 2002, números 299, 300 y 305.

Discos compactos compilados consultados

Ius 2002 producido por Coordinación General de Compilación y Sistematización de Tesis del Poder Judicial de la Federación.

Ley Federal del Trabajo y su interpretación por el poder judicial de la federación, 2000, 1ª. Versión, producido por la Coordinación General de Compilación y Sistematización de Tesis del Poder Judicial de la Federación.

Visión jurídica V9

Sitios de Internet consultados

[www. Columbia. edu. cu. html](http://www.Columbia.edu.cu.html)

[www. fisnet. com. mx](http://www.fisnet.com.mx)

[www. gestiopolis. com. htm](http://www.gestiopolis.com.htm)

[www. Infojuslab. unam. mx](http://www.Infojuslab.unam.mx)

[www. jusidman. com. mx](http://www.jusidman.com.mx)

[www. pan.senado.org.mx](http://www.pan.senado.org.mx)

[www. redsolidaridad. org. mx](http://www.redsolidaridad.org.mx)

[www. scjn. gob. mx](http://www.scjn.gob.mx)

[www. Universidad Obrera Mexicana. edu. mx](http://www.Universidad Obrera Mexicana.edu.mx)

[www. unt. Org. mx](http://www.unt.Org.mx)

[www. visión jurídica. Com](http://www.visionjuridica.Com)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

