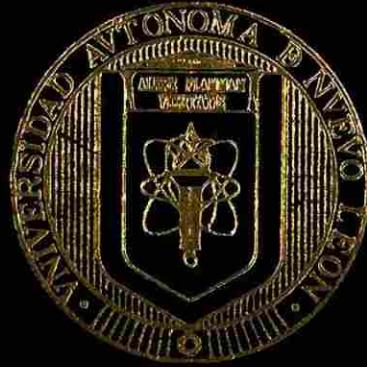


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ACTUALIZACION DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD  
DE UNA EMPRESA METAL MECANICA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

QUE PRESENTA:

LIC. REYNOL LEAL VERA

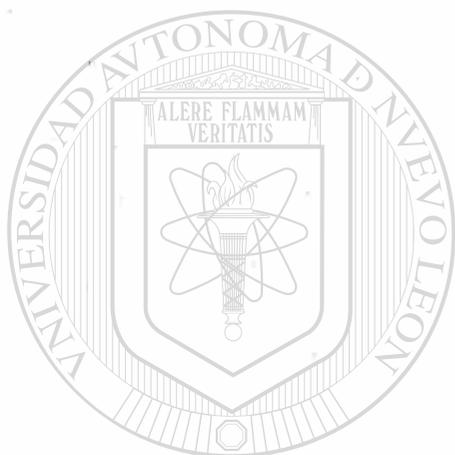
CIUDAD UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2001





1020147446



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ACTUALIZACION DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD  
DE UNA EMPRESA METAL MECANICA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**TESIS**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES Y TECAS**  
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN**  
**CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

**QUE PRESENTA EL**  
**LIC. REYNOL LEAL VERA**

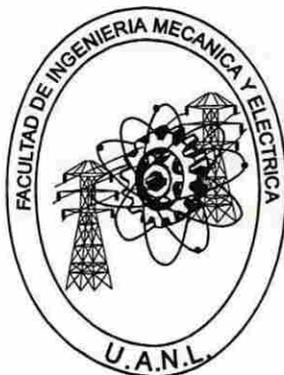
**CD. UNIVERSITARIA**

**DICIEMBRE DE 2001**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ACTUALIZACION DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD  
DE UNA EMPRESA METAL MECANICA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**TESIS**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**  
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN**  
**CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

**QUE PRESENTA EL**  
**LIC. REYNOL LEAL VERA**

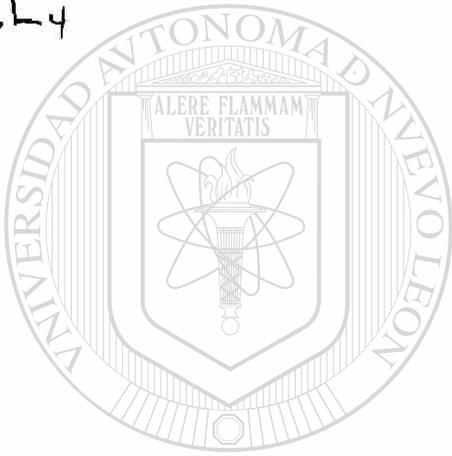
**CD. UNIVERSITARIA**

**DICIEMBRE DE 2001**



310436 .

TH  
Z5853  
oMa  
FINE  
2001  
.L4



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

**Universidad Autónoma de Nuevo León**  
**Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica**  
**División de Estudios de Post-grado**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Actualización del Bono de Productividad de una empresa Metal Mecánica" realizada por el alumno Lic. Reynol Leal Vera, matrícula 1032419 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.



El Comité de Tesis

Asesor

M.C. Vicente García Díaz

Coasesor  
M.C. Marco A. Méndez Cavazos

Coasesor  
M.C. Carlos B. Garza Treviño

VoBo

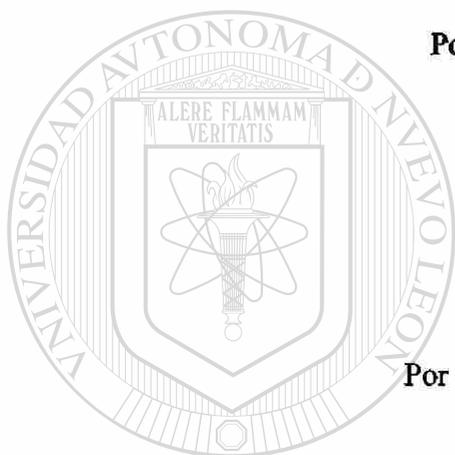
M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Diciembre del 2001

# **DEDICATORIAS**

## **A MI SEÑOR JESUCRISTO**

Por la vida y la salud que me ha dado



## **A MI ESPOSA**

Sra. Rosa Ma García de Leal

Por el apoyo que siempre me ha brindado

---

## **A MIS HIJOS**

Reynol Leal García

Ricardo Leal García

Por los que siempre seguiré luchando para que se superen profesionalmente

# PROLOGO

Esta tesis ofrece una nueva visión que toma la administración de las compensaciones en una manera práctica, considerando los cambios más relevantes que algunas organizaciones y empresas en México han efectuado para mantenerse a la par con la constante demanda de nuevos sistemas y procedimientos que garanticen la capacitación del capital humano, su justa remuneración y equidad interna, su motivación y retención, de tal manera de ser capaces de enfrentar los embates de la competencia.

La alta dirección y capitanes de empresa han desarrollado estrategias y políticas de administración de compensación variable a través de bonos de productividad los cuales están directamente enfocados al logro de las metas y objetivos que agregan valor e impactan en la rentabilidad de los negocios.

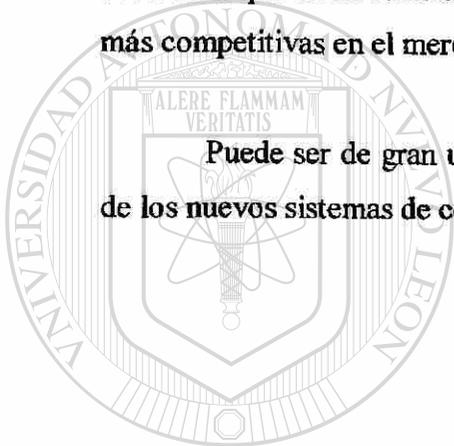
Otras características de nuestra época, se traducen en problemas de compensación y sus soluciones, en un ambiente de apertura comercial y cultural entre los países con los cuales se realizan coinversiones, debiendo asimilar e intercambiar técnicas administrativas que ayudan a la integración de las partes involucradas para asegurar la óptima operación de la empresa.

La administración de los bonos de productividad al igual que todos y cada uno de los procesos administrativos y productivos de las empresas, han adaptado los sistemas de calidad total para reforzar la efectividad de los mismos. Los programas de evaluación de desempeño del personal dan vital importancia a los diferentes factores que impactan los

resultados de calidad, sí como el seguimiento de los valores, misión y visión de las organizaciones.

Este manual es un compendio actualizado que trata de los procedimientos y el funcionamiento del bono de productividad en nuestro entorno laboral, considerando la evolución que están teniendo todas las empresas en la actualidad y sobre todo para ser más competitivas en el mercado internacional.

Puede ser de gran utilidad a aquellas personas que requieren tener un panorama de los nuevos sistemas de compensaciones variables las empresas.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# INDICE

	Pag
<b>SINTESIS</b>	1
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCION</b>	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Objetivo de la tesis	3
1.3 Hipótesis de la tesis	4
1.4 Límites de la tesis	4
1.5 Justificación de la tesis	4
1.6 La metodología a seguir	5
1.7 Revisión bibliográfica	5
<b>CAPITULO 2. ANTECEDENTES</b>	6
2.1 Incentivos para los trabajadores	6
2.2 Pacto para la estabilidad, la competitividad y el empleo	7
2.3 Particularidades del pacto para cada empresa	10
<b>CAPITULO 3. RAZONES Y REQUERIMIENTOS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS</b>	15
3.1 Compensación Variable	15

3.2 Los planes de incentivos como enlace con los objetivos organizacionales	16
3.3 Requerimientos para un plan exitoso de incentivos	18
3.4 Ventajas de medir la productividad en las empresas	18
3.5 Ventajas de los bonos de productividad	19
3.6 Pago de incentivos a grupos o equipos	20
3.7 Pros y contras de los planes de bonos de productividad para los grupos y equipos	21

## **CAPITULO 4. SISTEMA ACTUAL DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD**

4.1 Objetivos	23
4.2 Alcance	23
4.3 Parámetros de medición	24
4.4 Definiciones de parámetros	24
4.5 Bases de premiación para el bono de productividad	27

## **CAPITULO 5. MODELO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD**

5.1 Proceso de cambio para mejorar la productividad	30
5.2 Estrategia de mejoramiento a la productividad	31
5.3 Estructura básico	33
5.4 Principales responsabilidades de la dirección	37
5.5 Determinación de los objetivos	38

5.6 Programas de mejoramiento	39
5.7 Elementos principales	42

## **CAPITULO 6. ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL** 44

6.1 Cultura de calidad integral	44
6.2 Mejora continua a escala global	45
6.3 Organizaciones fluida y flexible	46
6.4 Administración creativa de los recursos humanos	46
6.5 Clima igualitario	47
6.6 Soporte tecnológico	47

## **CAPITULO 7. SINDICALISMO ACTUAL Y FUTURO**

### **ANTE LA PRODUCTIVIDAD** 48

7.1 Rol del sindicato ante el cambio	48
7.2 Orígenes de la flexibilidad laboral	49
7.3 Flexibilidad en México	51
7.4 La flexibilidad y los principios del derecho del trabajo	53
7.5 Los Principios Generales del Derecho Laboral Ante la Flexibilidad Laboral	55
7.6 Clasificación de los Modelos Flexibles	58
7.7 Flexibilidad Numérica	60
7.8 Flexibilidad en el Tiempo de Trabajo	64
7.9 Flexibilidad Funcional	67
7.10 Flexibilidad Salarial	68

**CAPITULO 8. BONO DE PRODUCTIVIDAD CON EL  
NUEVO ESQUEMA** 71

8.1 Bono de productividad 71  
8.2 Definiciones de parámetros 72  
8.3 Bases para obtener el bono de productividad 73  
8.4 Como se puede incrementar el bono de productividad 77  
8.5 Convenio de bonos de productividad depositado ante la autoridad 78

**CAPITULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 81

9.1 Conclusiones 81  
9.2 Recomendaciones 83

---

**BIBLIOGRAFIA** 85

**LISTADO DE TABLAS** 87

**GLOSARIO** 88

**AUTOBIOGRAFIA** 91

## SINTESIS

Esta tesis lleva como título “Actualización del bono de productividad en una empresa Metal Mecánica” tiene como propósito analizar cada uno de los procesos y herramientas que soportan todo sistema de compensaciones variables, partiendo desde la definición de una organización fincada en modelos de calidad total; diseñando y adecuando puestos para el personal con alto desempeño, analizado y valuando los mismos, cuidando que la remuneración pagada a los trabajadores mantenga la equidad interna en la empresa y soporte la competencia externa mediante el establecimiento de programas y políticas de compensación fija y variable.

---

El nuevo enfoque se llama ganar – ganar: ganan los trabajadores y ganan las empresas, esto es posible a través de un sistema de administración de sueldos y salarios en el que la compensación total se integra mediante el binomio compensación fija más compensación variable.

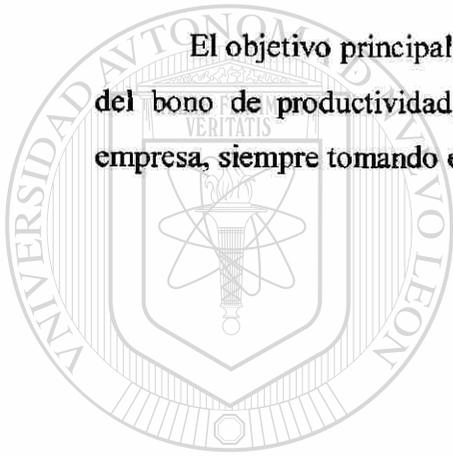
La ventaja de la compensación variable a través de los bonos de productividad es que se relacionan directamente con el desempeño de la operación de la planta productiva. Si cumplen los objetivos de producción mediante la cantidad y calidad se pagan los bonos de productividad; en caso contrario, no se pagan.

Las nuevas estrategias de las empresas que son líderes en los mercados internacionales están enfocadas a capacitar, desarrollar y sembrar en su personal una cultura de calidad integral, a fin de efficientizar al máximo todos los procesos y sistemas

tanto productivos como administrativos, asegundase ofrecer a los clientes los mejores productos que cubran todas sus necesidades en costo y oportunidad.

Algo muy importante es tener de aliado para todos estos cambios al comité sindical y sobre todo involucrarlo en todos los procesos nuevos que se estén haciendo en la empresa.

El objetivo principal de esta tesis es sustentar los nuevos parámetros de medición del bono de productividad, con lo cual se dará más peso a la productividad de la empresa, siempre tomando en cuenta el capital humano.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Es una empresa que se dedica a la Fabricación y Venta de Aparatos de Aire Acondicionado y cuenta con dos Plantas en el Sector de Santa Catarina, N.L. opera con una plantilla de 900 operarios y 250 empleados. En esta Empresa existe una gran preocupación por parte de la Administración General, la forma en que esta diseñado el Bono de Productividad, ya que el personal operario lo obtiene aún cuando la productividad no se logra y también de que existen deficiencias en los parámetros de medición correspondiente a calidad, cumplimiento y seguridad. Otro problema es que el personal operario lo ve como un incentivo que lo tiene ganado a pesar de que los resultados son negativos.

### 1.2 OBJETIVO DE LA TESIS:

El objetivo principal de esta Tesis es sustentar los nuevos parámetros de medición del bono de productividad, con los cuales se le dará más peso a lo que es la productividad de la empresa, siempre tomando en cuenta el elemento humano, como

factor fundamental, en la vida de la organización, entendiéndose que todo aquello donde interviene la energía del hombre debe ser un proceso de mejora continua.

### **1.3 HIPÓTESIS:**

Con la autorización que me ha otorgado la administración general de la empresa, estoy seguro que con los cambios que presento en esta estudio en los parámetros de medición del bono de productividad se obtendrán mejores beneficios, los cuales se reflejarán en producir unidades con cero defectos y así nuestros clientes estarán más satisfechos.

### **1.4 LIMITACION DE LA TESIS:**

Este estudio corresponde directamente a la empresa que fabrica climas específicamente al personal operativo que se encuentra laborando en las dos plantas ubicadas en el sector de Santa Catarina, N.L. El análisis y aplicación de los nuevos parámetros de medición estarán enfocados a la satisfacción de nuestros clientes.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS:**

Estoy completamente convencido que con los cambios que propongo en los parámetros de medición éstos nos llevará a elevar la productividad y competitividad de la organización y sobre todo que nuestros clientes reciban un producto con mayor calidad.

## **1.6 METODOLOGIA:**

- 1.- Recopilación de información del bono de productividad
- 2.- Obtener información de las empresas que ya cuentan con bono de productividad
- 3.- Se analizarán propuestas para los cambios de mediciones
- 4.- Evaluar el impacto que se tendrá con los nuevos parámetros de medición
- 5.- Integración de un comité por parte de la empresa
- 6.- Una vez teniendo bien analizado, por parte de la empresa el bono de productividad se le dará a conocer al comité sindical y éste a su vez lo dará a conocer a la base trabajadora.
7. Se Evaluará cada mes el funcionamiento del bono de productividad propuesto.

## **1.7 REVISION BIBLIOGRAFICA:**

Realmente los libros que utilicé para la elaboración de esta tesis me brindaron mucha información y sobre todo herramientas que me sirvieron para la Implementación de nuevos esquemas y métodos en este tipo de incentivos llamado bono de productividad.

Algo importante que también aprendí es que muchas empresas siguieron la recomendación del Gobierno el proponer en el año del 1993 este tipo de incentivos para elevar la productividad en las organizaciones y así ayudar a los trabajadores.

# CAPITULO 2

## ANTECEDENTES

### 2.1 INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES

En el mundo competitivo actual, el diseño de los planes de incentivos para los trabajadores se define con una palabra “flexibilidad”. Por ejemplo, la tecnología, las tareas y obligaciones del puesto o las metas organizacionales (es decir, ser productor de bajo costo) afectan la elección de programas de pago de incentivos de la organización. Así mismo, cuando los trabajadores laboran en equipos, es preferible el plan de incentivos por grupo, ya que quizá no sea posible separar el esfuerzo individual del esfuerzo total del equipo. Muchas veces, los gerentes observan que recompensar a los trabajadores por el esfuerzo del grupo reduce la rivalidad y promueve la cooperación y la preocupación por el desempeño global de la unidad. Además, en los sectores más competitivos, como son los productos de aire acondicionado, los márgenes de utilidad bajos podrían afectar la disponibilidad de recursos para los pagos de incentivos. Todas estas consideraciones sugieren que la tradición y la filosofía, así como la economía y la tecnología, ayudan a dirigir el diseño de los sistemas de incentivos para los trabajadores. Es posible determinar los pagos de incentivos para trabajadores mediante el número de unidades producidas, por el logro de ciertas metas de desempeño o por mejoras en la productividad de la organización en su totalidad. En la mayoría de los planes de

incentivos, los pagos sirvan como complemento de la remuneración básica del trabajador.

## 2.2 PACTO PARA LA ESTABILIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO

La propuesta de la renovación del Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo (PECE) del 3 de octubre de 1993 en el sentido de aumentar los salarios en función de la productividad no se produjo por generación espontánea. Hay que reconocer que la política laboral del Sistema viene manejando de bastante atrás, ese tema.

Hubo un compromiso inicial en el PECE del 27 de mayo de 1990, mediante el cual los sectores obrero y empresarial convinieron “en suscribir un Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad que deberá contemplar las acciones conjuntas que ambos sectores desarrollarán para tal fin a nivel de rama y de empresa”, acompañando de la promesa, por cierto que nunca cumplida, de suscribir ese convenio en un plazo de sesenta días a partir de su fecha.

Pasó algo de tiempo sin resultado alguno. La STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) lanzó entonces el “Programa Nacional de Capacitación y Productividad. Siguió en la demora de cumplimiento del compromiso y los sesenta días se convirtieron en muchos meses sin esperanzas. Pero nuestra STPS es terca, insistente, arrolladoramente presionante y pasados dos años ya no se conformó con pasividades expectantes sino que tomó la iniciativa y lanzó el proyecto de Acuerdo Nacional para la elevación de la productividad y la calidad (ANEPC) firmado

solamente el 25 de mayo de 1992 con el que los sectores obrero, campesino y empresarial no tuvieron más remedio que apechugar y comprometerse con él.

El documento, de aquél Programa de la STPS hoy no muy presente en la memoria de sus destinatarios, deja muy claramente establecido que “El incremento de la productividad y de la calidad no puede atribuirse a un solo factor. En este sentido, no podría descansar en un esfuerzo unilateral del trabajador, o en la mera sustitución de la maquinaria, o de la tecnología de todos los factores que actúan en la empresa”. Eso es importante porque en los corrillos empresariales se piensa en una productividad destajera, a base de riñones de los trabajadores, sin contribución empresarial en capacitación y adiestramiento ni en nuevas tecnologías ni nuevas instalaciones. Y en cuanto a su reparto, ya se verá en los resultados que es lo que se puede repartir.

El problema es que esa productividad se invoca ahora como factor determinante de los aumentos salariales por encima de ese truculento 5% autorizado por el vigente PECE.

---

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En sus revisiones de contrato colectivo, integrales o salariales, los sectores obrero y empresarial promoverán que las negociaciones contractuales salariales y los incrementos a los sueldos se resuelvan conforme a la inflación esperada resultante de la presente concertación. Lo anterior será independiente de que, a nivel de cada centro de trabajo, y dentro de la más amplia libertad de las partes, se convenga otorgar adicionalmente, y en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción XII del artículo 123 Constitucional, reglamentada en los artículos 153-A y relativos de la Ley Federal del Trabajo, bonos o incentivos de productividad y calidad, vinculados a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresas.

La inflación esperada, lo sabemos, es de cinco por ciento para 1994. El compromiso del PECE compromete al Gobierno Federal a integrar un programa de política económica para 1994 que permite crear las condiciones para alcanzar una meta de inflación de 5 por ciento con una recuperación gradual y sostenible de la actividad económica.

El primer ensayo de aplicación de la regla se ha producido en la UNAM con un resultado catastrófico. El Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de México no aceptó el 5% ni un dos adicional por productividad. Su reacción, no del todo entendible, fue no estallar la huelga y tratar de hacerle la vida imposible a la Universidad. La UNAM, a su vez, amenazó con dejar perder la partida autorizada con lo que ni siquiera ese cinco por ciento se podría dar después. Los ánimos se han caldeado, con una visita aparatosa a la Cámara de Diputados en ocasión de la comparecencia del Secretario de Hacienda y Crédito Público, Dr. Pedro Aspe, pero no se ha llegado aún a una solución.

Se han puesto en circulación dos documentos que, según entiendo, tienen su origen no tan remoto en un excelente trabajo de Juan S. Millán, secretario de Cultura de la CTM y, además, un líder joven, carismático, entusiasta a quien no hay que perder de vista y con una licenciatura en economía que sustenta muchas cosas. Allí se proponen textos, en principio, de convenios de remuneración con base en la productividad y la calidad para incluirse en los Contratos Colectivos de Trabajo. A ese convenio se acompaña una introducción explicativa que, desde mi personal punto de vista, vale más que el esquema de clausulado propuesto.

Quisiera, sin embargo, echar un poco de reversa volver al ANEPC que fija con notable claridad algunos presupuestos importantes. Serían los siguientes:

a) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, empresariales, sindicales y gubernamentales. La modernización de las estructuras sindicales insinúa, por cierto, muchas cosas.

b) Superación y desarrollo de la administración.

c) Énfasis en los recursos humanos, lo que supone capacitación permanente, condiciones del lugar de trabajo idóneas y motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores y revisión y actualización de los esquemas de remuneración para que éstos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejan adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

d) Fortalecimiento de las relaciones laborales en una nueva cultura de productividad y calidad, con mecanismos de concertación en los lugares de trabajo que permitan arribar a soluciones derivadas de la experiencia de todos en las que no podrán faltar fórmulas que permitan estimular la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.

e) Modernización y mejoramiento tecnológica, investigación y desarrollo.

f) Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad, factores externos a las empresas en los que se adivinan compromisos políticos de rango mayor.

### **2.3 PARTICULARIDADES DEL PACTO PARA CADA EMPRESA**

La Introducción al proyecto de convenio que anda circulando por ahí sugiere que no se copie al pie de la letra ya que deberá adaptarse a las particularidades de cada empresa. Y destaca, a su vez, unos puntos especialmente importantes.

- a) Estimular la cooperación de los factores productivos a nivel de empresa.
- b) Insistencia machacona en la adecuada instrumentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento apoyados por comisiones mixtas eficaces.
- c) Considerar medidas distintas de productividad o calidad según el tamaño de las empresas, prefiriendo en las pequeñas un solo indicador que refleje el resultado del esfuerzo conjunto de los trabajadores por elevar la eficiencia. En los grandes se sugiere una medición por departamentos o áreas operativas.

Lo ideal, sin embargo, es tener el menor número posible de medidas.

- d) Establecer el comportamiento histórico de los indicadores de productividad y calidad previamente seleccionados, para lo que se recomienda tomar al menos los datos promedios mensuales en los últimos dos años y fijar por grupos las metas de productividad y calidad por periodos determinados que puede ser mes, trimestre, etc.
- e) E) Trabajador con una comisión mixta que establezca el adecuado control de los resultados se utiliza la palabra seguimiento que siendo gramaticalmente correcta me hace algunas cosquillas de estilo, lo que permitirá modificar el rumbo de la nave cuando sea preciso e identificar los principales obstáculos y limitaciones existentes. Podrían ser por ejemplo, la calidad de las materias primas, los servicios de mantenimiento, la capacitación, la actualización tecnológica, organización del trabajo, suministro de materiales y equipos, programas de venta, etc.
- f) F) Diseñar un bono de productividad y calidad que se define como un mecanismo para vincular los incrementos en dichas variables (productividad y calidad) con el nivel de remuneración de los trabajadores. Debe ser, se dice un incremento que premie, fundamentalmente, el rendimiento colectivo de los trabajadores. De ello se deriva un salario con dos componentes: el

- g) primero corresponderá al concepto actual de salario; el segundo al Bono de Productividad y Calidad.

En este punto la Introducción propone que la determinación del monto y forma de pago del Bono de Productividad se negocie entre la empresa y los trabajadores pensando, particularmente, en un pago a partir de que se rebasen las metas conectadas. A este respecto dice la Introducción se negociará una tabla de equivalencia que garantice que a mayores niveles de productividad y calidad correspondan mayores porcentajes de bono sobre el salario.

Hasta aquí las consideraciones técnicas que en unas ideas muy generales pero indudablemente útiles, se lanzan en el ANEPC y en el proyecto de la CTM. Quien quiera poner en marcha el proyecto tiene, por lo menos, un punto de partida de muy buena calidad quien deberá adaptarlo a su pequeño o gran mundo empresarial.

Confieso, sin embargo, que aún me siento un poco desarmado frente a esta novedad inquietante de pago complementario por productividad. Varias son las consideraciones, tal vez preguntas, que me hago. Van ahí, un poco a ver que sale.

- a) Lo primero es una pregunta dramática: ¿puede ser productivo con su empresa un trabajador cuando la empresa no es productiva con él? Lo que quiero decir que antes de premiar la productividad y convertir su resultado en instrumento de supervivencia, hay que asegurar al trabajador con un salario estable una vida por lo menos equivalente a la soñada constitucionalmente para los salarios mínimos; “Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos” (art. 123, Apartado “A”, frac.VI) pero con el agregado de la frac.II, inciso a) del art. 561 de la Ley Federal del Trabajo que en la fijación de los

mínimos compromete a estudiar. El presupuesto indispensable para la satisfacción de las siguientes necesidades de cada familia, entre otras: las de orden material, tales como la habitación, vestido de cada, alimentación, Vestido y transporte; las de carácter social y cultural, tales como concurrencia a espectáculos, bibliotecas y otros centros de cultura; y las relacionadas con la educación de los hijos.

b) Una segunda preocupación: ¿pueden medirse, a efectos de productividad, todas las actividades laborales? Por ejemplo, de una mecanógrafa que trabaja con computadora, sin riesgo de errores ni de desperdicio de papel y a mayor velocidad de transcripción, con posibilidades de corrección ortográfica automática, etc.

c) Y otra pregunta: ¿Dónde están los instrumentos más adecuados de medición y de que manera el trabajador aislado o el grupo o la totalidad de ellos puede saber, a corto plazo, cuáles son los resultados de su intención productiva? Y otra más, surgida de repente: ¿Qué debe pactarse para los casos en que falta de materiales, equipos, perdidos o lo que sea impide al trabajador efectuar el esfuerzo productivo, sin culpa suya, por supuesto? ¿Se tendrá que aguantar con el salario base? ¿Se deberán garantizar mínimos de beneficio si el empleador no aporta lo necesario para que la productividad se logre?

En resumen el Gobierno Federal y los sectores productivos del País, consideraron que era importante definir nuevos esquemas para mejorar los ingresos de los trabajadores, apoyando la competitividad de las empresas.

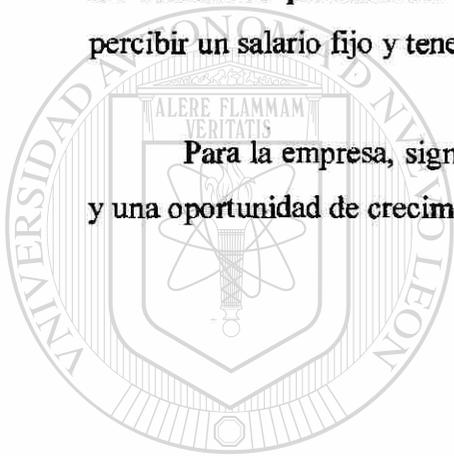
Todo ello, sin afectar las relaciones laborales de los contratos colectivos, y con apego a la Ley Federal del Trabajo.

El nuevo enfoque se llama ganar- ganar: ganan los trabajadores y ganan las empresas.

Esto es posible a través de un sistema de administración de sueldos y salarios en el que la compensación total se integra mediante el binomio compensación fija + compensación variable.

La primera implica sueldos y salarios tradicionales, mientras que la segunda se refiere a los bonos de productividad que obtienen los trabajadores al aumentar o mejorar los resultados productivos. Para el trabajador, este enfoque representa la ventaja de percibir un salario fijo y tener la oportunidad de obtener mayores ingresos.

Para la empresa, significa responder a un mercado de competencia internacional, y una oportunidad de crecimiento.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## CAPITULO 3

### RAZONES Y REQUERIMIENTOS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS

#### 3.1 COMPENSACIÓN VARIABLE

Una clara tendencia en la administración estratégica de compensaciones es el crecimiento de los planes de incentivos (llamados asimismo programa de compensación variable) para los trabajadores de toda organización. En una encuesta de sueldos y salarios realizada en 1996 por una asociación norteamericana de compensaciones, 52 por ciento de quienes respondieron declararon que habían establecido presupuestos de retribución variable. Los planes de incentivos acentúan un enfoque compartido sobre los objetivos organizacionales, al tiempo que operan fuera del sistema de aumentos por méritos (compensación base). Los planes de incentivos crean un entorno de operación que defiende una filosofía de compromiso compartido mediante la idea de que toda persona contribuye al desempeño y al éxito organizacionales.

### **3.2 LOS PLANES DE INCENTIVOS COMO ENLACE CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Con el paso de los años, las organizaciones han instrumentado planes de incentivos por diversas razones: costos de mano de obra elevados, mercados competitivos de productos, avances tecnológicos lentos y un elevado potencial cuello de botella en producción. Si bien estas razones aún se citan, los argumentos contemporáneos para los planes de incentivos se centran en el pago por desempeño y enlazan las remuneraciones de compensación con los objetivos organizacionales. Al combinarlos, los gerentes creen que los trabajadores asumen la propiedad de sus puestos, con el cual se mejora su esfuerzo y desempeño global.

Los incentivos están diseñados para motivar a los trabajadores a esforzarse más a fin de concluir las tareas de su puesto, esfuerzo que quizá no estén interesados en realizar con los sistemas de compensación por antigüedad. Por lo tanto, se ofrecen incentivos financieros para mejorar o mantener niveles elevados de productividad y calidad, que a su vez mejoran el mercado para los bienes y servicios nacionales en una economía global. En el punto 3.5 se resumen las ventajas principales del pago de los bonos de productividad según lo señalan los investigadores profesionales de recursos humanos. ®

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

¡Los planes de incentivos funcionan!. Diversos estudios han demostrado una relación medible entre los planes de incentivos y la mejora del desempeño organizacional. En una encuesta entre organizaciones con más de 500 trabajadores, realizada por el mercado de valores de Nueva York, 70 por ciento de las organizaciones con programas

De participación en las utilidades dijeron que esos programas mejoran la productividad. En el área de manufactura, a menudo la productividad mejora hasta 20 por ciento, después de la adopción de los planes de incentivos. Sin embargo, las mejoras no se limitan a las industrias de la transformación. Las organizaciones de servicios, no lucrativas y del gobierno muestran aumento de la productividad cuando los incentivos se enlazan con las metas organizacionales. Por ejemplo, después de comenzar un plan de pago por desempeño con base a las habilidades, la ciudad de Englewood, Colorado redujo los costos de operación y mejoró las comunicaciones entre los trabajadores y la dirección. Taco Bell Corporation disminuyó los costos de los alimentos y mejoró el servicio al cliente después de poner en marcha un programa de bonos de productividad a los trabajadores,

Sin embargo, y por dos importantes razones, los planes de incentivos no siempre llevan a la mejora organizacional. Primero, a veces los planes de incentivos no satisfacen las necesidades de los trabajadores.

---

Segundo, tal vez la dirección no haya prestado la atención adecuada al diseño e instrumentación del plan. Además, el éxito de un plan de incentivos depende del ambiente que prevalece en la organización. Es más probable que un plan funcione cuando la moral de la organización es elevada, los trabajadores creen que se les trata con justicia y existe armonía entre los trabajadores y la dirección.

### **3.3 REQUERIMIENTOS PARA UN PLAN EXITOSO DE INCENTIVOS**

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los trabajadores deben desearlo de alguna manera. Es posible que la dirección pueda crear este deseo con una exitosa labor de convencimiento al instruir dicho plan y hablar al personal sobre sus beneficios. Quizá invitar a los trabajadores a participar en su desarrollo y manejo aumente su aceptación.

Los trabajadores deben ser capaces de advertir una clara conexión entre los pagos por incentivos que reciben y su desempeño en el puesto. Esta conexión es más visible si existen normas objetivas de calidad o cantidad para juzgar el desempeño. Asimismo, el compromiso de los trabajadores de cumplir con estas normas es esencial para que los planes de incentivos tengan éxito. Esto requiere confianza mutua y conocimientos entre los trabajadores y sus supervisores, lo cual sólo se alcanza mediante canales de comunicación abiertos y bilaterales. La dirección no debe permitir, en ningún caso, que los pagos de incentivos se consideren un derecho. Más bien, estos pagos deben verse como una recompensa que es preciso ganar mediante el esfuerzo. Es posible reforzar esta idea si el dinero de los incentivos se entrega a los trabajadores en un pago separado.

### **3.4 VENTAJAS DE MEDIR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS**

- Identifica avances de las mejoras realizadas
- Detecta fallas objetivamente
- Permite prevenir problemas en los procesos
- Colabora al establecimiento de metas

- Facilita el manejo de indicadores que definen niveles de eficiencia y eficacia
- Mejora el nivel de precisión de los datos, para una comunicación adecuada entre los miembros de la organización.
- Fortalece la toma de decisiones con información específica de productos y servicios.

### **3.5 VENTAJAS DE LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD**

- Los bonos enfocan los esfuerzos de los trabajadores en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el trabajador y la organización.
- Los pagos del bono son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- Los bonos de productividad se relacionan directamente con el desempeño de la operación de la planta. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los bonos; si lo contrario, se retienen los bonos.
- Los bonos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a los trabajadores se basen en los resultados del equipo.
- Los bonos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

### 3.6 PAGO DE INCENTIVOS A GRUPOS O EQUIPOS

La popularidad de los planes de incentivos a los equipos ha crecido a medida que la producción se automatiza, el trabajo en equipo y la coordinación entre trabajadores es más importante y aumenta la contribución de quienes toman parte indirecta en las tareas de producción. El plan de incentivos grupal recompensa a los miembros de equipos con un bono de incentivos cuando superan las metas de desempeño convenidas con antelación. En un estudio de compensación realizado por Hay Group, la compensación a los equipos era el concepto novedoso de retribución del que más se hablaba.

No es sorprendente, en tanto que las organizaciones establecen equipos, que éstas busquen estrategias de compensación que apoyen las metas específicas del equipo, incluyendo la creación de un clima psicológico que impulse la cooperación del mismo. La trampa radica en que no todos los equipos son iguales, por lo cual los gerentes no pueden adaptar una norma de medición, o una fórmula de retribución estándar. Según Steven Gros, gerente de Hay. “Para funcionar al máximo, cada tipo de equipos requiere una estructura de retribución propia”. Por desgracia, tal vez los equipos fracasen porque la estructura de retribución no apoya las metas.

A pesar de esta advertencia, por lo general las organizaciones utilizan un enfoque de tres pasos para establecer los pagos de incentivos a los equipos. Primero, definen índices de medición de desempeño en que se basa dicho pago. Los criterios más comunes son las mejoras en la eficiencia, calidad del producto o reducción de materiales o mano de obra. Por ejemplo, si la mano de obra de un equipo representa 30 por ciento del total que percibe la organización por concepto de ventas y ésta paga un

Bono de productividad por ahorro en mano de obra, cada que el costo de la mano de obra del equipo sea menor a 30 por ciento, tal ahorro se paga como un bono de incentivo a los miembros del equipo. La información del tamaño del bono se notifica a los trabajadores de manera semanal o mensual, explicando por qué se ganó el bono o no. Segundo, es preciso determinar el tamaño del bono.

En una asociación de apoyo, los agentes de seguros de vida pueden recibir hasta 10 por ciento adicional a la compensación base en forma de bono de incentivo; sin embargo, la cantidad exacta de retribución depende del desempeño global del equipo y de la organización durante un año. Los incentivos de equipo se pagan una vez al año. Tercero, se establece una fórmula de pago y se explica a los empleados con todo detalle. El bono del equipo puede distribuirse entre los empleados por igual, en proporción a la remuneración base de cada uno o con base en su contribución relativa al equipo.

### **3.7 PROS Y CONTRAS DE LOS PLANES DE BONOS DE PRODUCTIVIDAD PARA GRUPOS Y EQUIPOS**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### **PROS**

- Los bonos de productividad en equipos apoyan la planeación y solución de problemas en grupos, con lo cual crean una cultura de equipo.
- Las contribuciones de cada trabajador dependen de la cooperación del grupo.
- A diferencia de los planes de bonos de productividad que sólo se basen en el rendimiento, los incentivos a los equipos pueden ampliar el alcance de la contribución que los empleados están motivados a realizar.

- Los bonos de equipo tienden a reducir los celos entre los trabajadores y las quejas por norma individuales estrictas.
- Los incentivos de equipos fomentan la capacitación cruzada y la adquisición de nuevas aptitudes interpersonales.

### **CONTRAS**

- Quizá los miembros del equipo perciban que sus esfuerzos contribuyen poco el éxito del equipo o al logro del bono de productividad.
- Podrían surgir problemas sociales dentro del grupo: presiones para limitar el desempeño (por ejemplo, los miembros del equipo temen que una persona pudiera hacer que los demás luzcan mal) y el efecto del “viaje gratis” (una persona hace un esfuerzo menor que los demás, pero comparte por igual las recompensas del equipo).
- Las fórmulas complejas pueden ser difíciles de comprender por los miembros del

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 4

### SISTEMA ACTUAL DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD

#### 4.1 OBJETIVO:

Involucrar a la mayor cantidad de personal de la Empresa en los objetivos de mejoras a la, productividad y el cumplimiento del programa de producción, a través de procesos de mejora continua y corrección de riesgos en el trabajo para lograr ser los productores de más bajo costo y primera opción de nuestros clientes.

---

#### 4.2 ALCANCE:

Todos los operarios directos e indirectos de manufactura, mantenimiento, producción, materiales, almacenes y de calidad localizadas en ambas plantas en áreas ligadas directamente al proceso productivo, igualmente están involucrados todos los supervisores y empleados que apoyen directamente a producción exceptuando a los Gerentes.

### 4.3 PARÁMETROS DE MEDICIÓN:

Tabla 4.3 Ponderación

1.- Calidad del producto	25%
2.- Cumplimiento del programa de producción	30%
3.- Reducción de costos, relacionados al proceso productivo	15%
4.- Corrección y prevención de riesgos (eliminación de lesiones e incidentes)	15%
5.- Implementación y sostén de procesos de manufactura flexible	15%

### 4.4 DEFINICIONES DE PARÁMETROS DE MEDICIÓN:

#### a) CALIDAD EN EL PRODUCTO:

Se define por los parámetros de medición controlados por el área de producción con referencia al porcentaje de fugas encontradas en los aparatos de aire acondicionado, de igual manera el porcentaje de defectos críticos de fábrica, así como defectos críticos detectados en la auditoría final y reportados todos ellos oficialmente por el departamento de Aseguramiento de Calidad, Igualmente se refiere a reducir costos por Garantías mediante la vigilancia del parámetro que nos reportan los representantes de nuestros clientes.

## **b) CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN:**

Sí se cumple el objetivo de producir 95% del plan de cantidad de unidades se otorga el 50% el bono de productividad, el cual va creciendo de acuerdo al resultado obtenido Hasta llegar al 100%.

Igual procede para las órdenes completadas a tiempo, según la fecha comprometida por Producción y lo valida el departamento de Servicio al Cliente.

## **c) REDUCCIÓN DE COSTOS, RELACIONADOS AL PROCESO PRODUCTIVO:**

Los parámetros de costos están referidos a la generación de desperdicio evitable (o sea que no está considerado dentro de la factura de materiales) debido al proceso productivo vigente. Igualmente a reducir el tiempo no productivo de cada una de las líneas. Dentro del tiempo no productivo se incluyen los retrabajos. Para ello se deberá tener debidamente identificado la cantidad de personal asignado a cada línea de producción. El reporte oficial de desperdicio y tiempo improductivo lo genera el departamento de Producción y lo valida el departamento de Costos.

#### **d) CORRECCIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS:**

Este objetivo se establece con el fin de soportar los esfuerzos del personal reduciendo y previniendo incidentes y/o accidentes de trabajo. Los objetivos serán establecidos por el departamento de Seguridad industrial basándose para esto en charlas de 5 minutos por semana. El soporte de cumplimiento lo genera el departamento Médico de la empresa y lo valida la Gerencia de Seguridad Industrial.

#### **e) IMPLEMENTACIÓN Y SOSTÈN DE PROCESOS DE MANUFACTURA FLEXIBLE Y ENTREGA DE PRODUCTO:**

1.- Documentación: Se refiere a tener vigente según ISO-9000 la documentación para cada proceso crítico en el área.

2.- Orden: Se refiere a tener organizadas las herramientas, maquinaria y materiales debidamente identificadas y ordenadas.

3.- Limpieza: Se refiere a que en el área de trabajo no haya basura, polvo o artículos sucios, aceites, trapos ni papeles. Igualmente se refiere a personas y su presentación.

El registro lo debe de hacer cada supervisor, el cual deberá emitir un reporte auditable cada 15 días (2 por mes) de su área siendo necesario para acreditarse el porcentaje ponderado, una tendencia de mejora consiste hasta llegar al 100% y sostenerlo. El personal coordinador de ISO-9000 efectuarán las auditorias.

## **f) REDUCCIÓN DE TIEMPOS DE PREPARACIÓN:**

Se deberá de registrar y reportar semanalmente (por el supervisor el tiempo promedio obtenido en el proceso de cambio de troqueles, moldes y herramental de otros procesos críticos. Para ganarse el porcentaje se requiere cumplir con las metas preestablecidas de reducción de tiempos de preparación. El reporte del supervisor lo debe auditar el personal Ingeniería.

## **4.5 BASES DE PREMIACIÓN PARA EL BONO DE PRODUCTIVIDAD**

El Bono se otorgará mensualmente a las áreas de producción de acuerdo a los logros alcanzados que van desde 0% hasta el 15% del salario base mensual.

---

### **BASES**

1.- El alcanzar los objetivos será la base principal de referencia para otorgar este bono mensual.

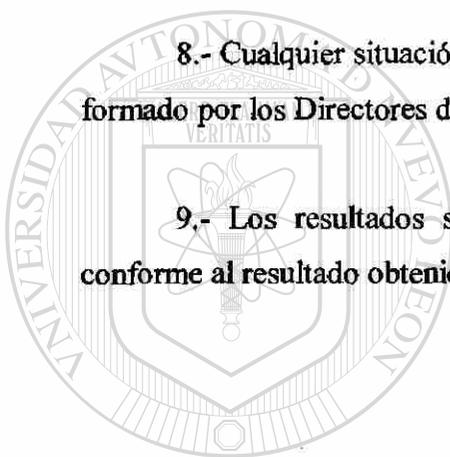
2.- El bono se otorga a todo la línea productiva y de soporte (Materiales, Mantenimiento, Calidad, Manufactura), por lo cual es necesario un trabajo en equipo y una excelente coordinación y comunicación en todas las áreas.

3.- Quedan excluidos de recibir el premio todos los trabajadores y empleados que estén registrados como lesionados durante el periodo o que tengan faltas sean o no justificadas.

4.- Se descalificará al área en la cual el coordinador o supervisor no cumpla con los reportes requeridos para poder evaluar los diferentes parámetros.

8.- Cualquier situación no contemplada en este escrito será resuelta por un comité formado por los Directores de Recursos Humanos, Finanzas y Manufactura.

9.- Los resultados se publicarán en la primer semana del mes posterior y conforme al resultado obtenido.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





# CAPITULO 5

## MODELO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

### 5.1 PROCESO DE CAMBIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

El mejoramiento de la productividad es un buen proceso de cambio. Por lo tanto, para mejorar la productividad es necesario dominar el cambio; esto significa motivar, inducir y generar el cambio. Conviene planificar y coordinar la escala y la velocidad del cambio en todos los elementos principales de la organización, con ilusión de la estructura del personal, las actitudes y los valores de la mano de obra, los conocimientos técnicos y teóricos, la tecnología y el equipo, los productos y los mercados. Estos cambios promueven actitudes positivas y conocimientos generales de la organización que favorecerán el mejoramiento de la productividad, así como el cambio tecnológico.

En un sistema de mejoramiento de la productividad es fundamental obtener la plena aceptación de los recursos humanos a los cambios. Por este motivo, los directores de los buenos programas de productividad se sirven de dos grupos de actitudes interrelacionados y que se prestan mutuamente apoyo: incentificadoras y técnicas.

Las actitudes incentivadoras crean y sustentan el deseo humano de mejorar forman; y alimentan a los empleados a encontrar y utilizar mejores maneras de producir bienes y servicios. Las actitudes técnicas proporcionan instrumentos analíticos, de comportamiento, organizativos y técnicos que resultan necesarios cuando se están buscando y tratando de aplicar soluciones.

La estrategia más importante para mejorar la productividad se basa en el hecho de que la productividad humana, tanto positiva como negativa, está determinada por las actitudes de todos las personas que trabajan en la empresa. En consecuencia para mejorar el rendimiento del trabajo es preciso modificar las actitudes.

## **5.2 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO A LA PRODUCTIVIDAD**

La estrategia de la productividad es la configuración de las decisiones en la empresa que determinan sus objetivos, procedimientos y políticas y planes principales para alcanzar las metas de mejoramiento de la productividad en largo plazo.

Una buena estrategia de mejoramiento de productividad debe como mínimo:  
Elaborar una definición clara y fácilmente transmisible del concepto de mejoramiento de la productividad.

- Explicar por qué el mejoramiento de la organización es importante
- Evaluar la situación actual de la explotación y razones de ella
- Elaborar modelos óptimos
- Establecer políticas y planes de mejoramiento.

Las metas y los objetivos generales deben complementarse con planes de acción detallados sobre cómo mejorar la productividad.

Un plan de mejoramiento de la productividad es más eficaz, si se integra en la planificación de la estrategia de la organización. Debe asignar prioridades y estar fijado por escrito, con el fin de que quede constancia de él para que siga.

Los planes de mejoramiento de la productividad deben tener responsabilidades de la gerencia de la empresa, tales como las siguientes:

- Promover la calidad y la innovación, crear un medio ambiente que estimule la aplicación de nuevas ideas
- Introducir un plan de sugerencias y solicitar que se formulen sugerencias sobre problemas concretas.

- 
- Establecer grupos de trabajo o de estudio permanentes o temporales, siempre que sea necesario, para efectuar un examen multidisciplinario de los problemas.

- Determinar las actividades de investigación y desarrollo que se han de realizar.

En una estrategia de mejoramiento de la producción se debe incluir:

- El establecimiento de objetivos, la planificación la coordinación y el empleo de técnicas de ingeniería industrial.
- El logro de la participación y dedicación del personal al mejoramiento de la productividad.

- La adquisición de nuevos conocimientos técnicos por parte del personal y la facilitación de oportunidades para utilizar esos conocimientos.
- El establecimiento de una dirección y de recompensas adecuadas.
- El lanzamiento de programas de mejoramiento de la productividad a largo plazo.

### 5.3 ESTRUCTURA BÁSICA:

Alan Lawlor sugiere que cualquier proceso de mejoramiento de la productividad tiene cuatro etapas generales:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| a) Reconocimiento: | Tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora   |
| b) Decisión:       | Después de convencernos de que debemos mejorar, se debe poner en práctica una decisión.                    |
| c) Admisibilidad:  | Debe existir la posibilidad de aplicar las decisiones.   |
| d) Acción          | Aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad, lo que debe ser el objetivo último. |

Estas etapas generales se pueden clasificar y plasmar en las etapas prácticas Normalmente utilizadas en un proceso exitoso de mejoramiento de la productividad Que son las siguientes:

### **ETAPA 1:**

- **Determinación:** y clasificación por orden de prioridad de los objetivos de la empresa.
- Acordar las tres o más metas más importantes que se han de alcanzar mediante los esfuerzos de productividad.
- Decidir las prioridades.

### **ETAPA 2:**

- Determinar los criterios de dentro de los límites de la organización: Cuantificar cada una de las metas.
- Estudiar todas las limitaciones con respecto al capital, al personal, a la tecnología, al mercado, etc.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **ETAPA 3:**

- Preparar un plan de acción: Elaborar los detalles de los elementos del plan de acción.
- Asignar tareas a los individuos.

#### **ETAPA 4:**

- Eliminar los obstáculos conocidos de la productividad:
- Corregir los defectos visibles en las Actividades como: Los estrangulamientos de la capacidad.
- Los elementos de trabajo y los gastos repetitivos antieconómicos.

#### **ETAPA 5:**

- Establecer métodos y sistemas de medición de la productividad:
  - Elegir las medidas de la productividad con respecto al conjunto de metas.
- 
- Utilizarlas para calcular los índices de productividad del período base.
  - Utilizadas para efectuar comparaciones en el futuro.

## **ETAPA 6.**

- Ejecutar el plan de acción:

Inducir cambios que aseguren un aumento sustancial de la productividad en los proyectos existentes.

- Concentrarse en las actividades y las metas en corto plazo, visibles, urgentes y fácilmente alcanzables (el nivel de esfuerzo debe ser proporcional al rendimiento previsto).

## **ETAPA 7:**

- Motivar a los trabajadores y a los grandes a lograr mayor productividad:

- Dar formación a los trabajadores para que identifiquen las limitaciones y resuelvan los problemas.

- Mitigar el temor al cambio por medio de la planificación, la formación superior y la instrucción.

## **ETAPA 8:**

- Mantener el impulso de los esfuerzos de productividad:
- Estar dispuesto a emprender nuevos proyectos sucesivos de productividad.

## **ETAPA 9:**

- Mantener la vigilancia de clima de la organización:
- Promover la confianza mutua entre los trabajadores y sus supervisores.
- Mantener una alta calidad de los procedimientos de medición.
- No ignorar la perpetua necesidad de capacitar a los trabajadores y supervisores.
- Estas etapas se han de considerar únicamente como una especie de lista de verificación.

Todos los programas de productividad se aplican en organización y para dirigirlos, los directores de estos programas deben en condiciones de sugerir procedimientos que los gerentes y trabajadores pueden utilizar para identificar los problemas y elaborar y aplicar soluciones.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **5.4 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN**

### **Principales responsabilidades de la dirección:**

Las principales responsabilidades de la dirección en un esfuerzo de productividad consisten en determinar los objetivos, elaborar un programa de mejoramiento de la productividad y establecer un sistema de medida de la productividad.

## 5.5 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### a) Objetivos de la dirección

La dirección tiene que determinar las esferas que ese mejoramiento es necesario y realizable, así como los elementos concretos de la productividad que son fundamentalmente para el funcionamiento de la empresa cantidad, calidad, satisfacción de los clientes u otros elementos.

### b) Elaboración de un programa de mejoramiento de la productividad.

A pesar de las diferencias de las metas y los métodos de las empresas cabe sugerir una lista general de verificación para la elaboración de un programa de mejoramiento:

1. La alta dirección tiene un papel fundamental que realizar en la determinación de la necesidad de un programa y en su iniciación, así como en la concepción y adopción de una política relativa al mejoramiento.
2. Se ha de construir un equipo que incluya a todas las partes interesadas, se puede recurrir a consultores externos.
3. Según el tamaño de la empresa, puede establecerse una pequeña unidad para realizar un programa de productividad.
4. Es fundamental instruir a los directores y supervisores en el mejoramiento de la productividad.
5. El personal de todos los niveles debe participar por medio de reuniones de grupo y debates oficiosos celebrados en el nivel de fábrica, departamento u oficina,
6. El programa debe prever el examen y la evaluación periódicos de los resultados.

7. Es vital elevar el nivel de conocimientos dentro de la organización de todos los factores que incluyen en la productividad, así como del sistema para mejorarlo.

### **Establecimiento de un sistema de medición de la productividad**

Una de las etapas importantes en el mejoramiento de la productividad es el establecimiento de un sistema de medición de la productividad dentro de la empresa.

Para establecer dicho sistema de medición, se debería

- Determinar los elementos de la empresa que es más necesario vigilar
- Determinar los tipos de medición que habrán de emplearse.
- Elegir los conceptos y las unidades de medida preferidos para evaluar la producción y los insumos de la compañía globalmente considerada, así como las subactividades esenciales.
- Comprobar la disponibilidades de datos y efectuar los arreglos necesarios.
- Elegir una actividad, sección o grupo experimental dentro de la organización y poner a prueba el sistema de medición para obtener una información razonada y periódica sobre los resultados.
- Determinar el valor del sistema, introduciendo modificaciones y realizando nuevas actividades experimentales, si las modificaciones han transformado completamente el diseño original del sistema.

## **5.6 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

Programas de mejoramiento de la productividad (PMP): concepto y elementos esenciales

### **Definición:**

Estos programas tienen numerosas dimensiones, escalas, metas e incluso nombres distintos. Algunos de ellos se designan como “planificación para un mejoramiento del rendimiento” o “planificación para mejorar el rendimiento”, otros se designan como “programación para mejorar el rendimiento”, etc.

La programación para la mejora del rendimiento es un esfuerzo global del sistema que involucra a la alta gerencia de la empresa, con el objetivo de aumentar la efectividad general y la salud de la organización por medio de intervenciones planificadas en la estructura y en los procesos de la organización empleando las ciencias del comportamiento y de la gestión empresarial, así como otros conocimientos pertinentes.

### **Objetivos de los Programas:**

El objetivo más general de los programas de mejoramiento de la productividad consiste en establecer un vínculo entre el establecimiento de un sistema eficaz de medición de la productividad y la tarea humana de mejorar el rendimiento de la organización por medio de cambios en todos o en varios de sus elementos el personal, la estructura, los conocimientos y la tecnología.

### **Algunos objetivos más específicos del programa podrían ser::**

- Mejorar las técnicas de gestión, planificación y solución de los programas.
- Mejorar el trabajo de equipo y las relaciones humanas.
- Crear un sistema eficaz de información sobre la productividad.
- Impulsar un adelanto importante para alcanzar un nivel superior de rendimiento de la organización.

- Contribuir a revitalizar la organización y su clima.
- Aumento de la toma de conciencia de los trabajadores y de la dirección, acerca de los factores que influyen en la productividad.
- Creación de un vínculo entre los procedimientos contables existentes, la medición de la productividad y la vigilancia regular del rendimiento.
- Establecimiento de nuevas normas de competencias.
- Promoción de la toma de conciencia, acerca de la necesidad de prestar atención constante al mejoramiento de la productividad.
- Utilización de mejoramiento de la productividad.

**Momento en que se han de aplicar los programas de mejoramiento de la productividad.**

Para utilizar con eficiencia un programa de mejoramiento de la productividad, deben existir ciertas condiciones favorables, entre las que cabe mencionar las siguientes:

**a) Presiones a favor del cambio.** Debe haber una considerable presión a favor del cambio, tanto interno es decir, dentro de la organización como también en su medio ambiente exterior.

**b) Intervención en la cúspide.** Debe haber gerentes o consultores en la cúspide o cerca de la cúspide de la empresa, que se entreguen a esta tarea y que proporcionen orientación en la concepción y ejecución del programa.

- c) **Diagnóstico y participación.** Debe haber una participación activa en varios niveles de la dirección, en el diagnóstico de las áreas de problemas y en la planificación del mejoramiento.
- d) **Invención de nuevas soluciones.** Se debe promover la invención y concepción de nuevas ideas, métodos y soluciones de los problemas.
- e) **Experimentación de nuevas soluciones.** Debe contarse con la determinación y la autorización de la cúpula de la empresa de asumir riesgos y de efectuar experimentos con nuevas soluciones en busca de resultados.
- f) **Consolidación de los resultados positivos.** Debe procederse a la supervisión el examen y el fortalecimiento absoluto durante un largo período, con el fin de que las mejoras en corto plazo se hagan permanentes y de lograr la expansión del esfuerzo a favor del cambio.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

## **5.7 ELEMENTOS PRINCIPALES**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **Elementos principales de los programas de mejoramiento de la productividad**

Brevemente, los elementos principales de un programa bien fundado de mejoramiento de la productividad son las siguientes:

- La alta dirección debe estar plenamente comprometida en el programa.

- Es esencial contar con algún dispositivo institucional eficaz y encabezado por alguien que corresponda del programa ante la dirección general.
  - Debe existir un pleno conocimiento y comprensión de los objetivos del programa en todos los niveles de la organización. Es esencial que haya buenas relaciones entre el personal y la dirección.
  - Debe existir una corriente libre de información entre los diferentes elementos estructurales de la organización.
  - El reconocimiento del papel esencial desempeñado por los trabajadores es fundamental y debe demostrarse por medio de un sistema correcto de distribución de las gerencias de la productividad.
  - El programa debe estar vinculado con procedimientos de medición que sean prácticos y fáciles de entender. Las metas deben establecerse sobre la base de la viabilidad, así como de la conveniencia.
  - Las técnicas de mejoramiento de la productividad (de carácter técnico, de comportamiento de gestión) elegidas para el programa han de ajustarse a la situación y a las necesidades.
- 
- Los procedimientos de vigilancia, evaluación e información para determinar los resultados y los obstáculos proporcionan una base para inducir mejoras en el diseño. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 6

### ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL

#### 6.1 CULTURA DE CALIDAD INTEGRAL

Las nuevas estrategias de las empresas que son líderes en los mercados mundiales están enfocadas a capacitar, desarrollar y sembrar en su personal una cultura de calidad integral, a fin de eficientar al máximo todos sus procesos y sistemas tanto productivos como administrativos, asegurando ofrecer a los clientes los mejores productos y servicios que cubran al 100% sus necesidades en costo y oportunidad. A continuación mencionaremos las principales características que deben distinguir a una organización de clase mundial:

**Tabla 6.1 enfoque al cliente.**

- 
- Visión compartida de servicio al cliente.
  - Propiedad compartida de las tareas y soluciones al cliente.
  - Procesos, estructura y trabajos diseñados para servir al cliente.
  - Equipos facultados para generar nuevos métodos.
  - Sistemas administrativos que aseguren una pronta traducción de los requerimientos del cliente en acciones organizacionales.
- 
- Sistemas de compensación diseñadas para recompensar a los trabajadores por proporcionar un servicio excelente al cliente.

## **6.2 MEJORA CONTINUA A ESCALA GLOBAL**

- Mejora rápida de los prototipos.
- Benchmarking a los mejores en su clase.
- Reingeniería de los procesos del negocio.
- Facultación a los trabajadores.
- Estrategias corporativas para la expansión del conocimiento.
- Abastecimiento externo y dimensionalización correcta.
- Sistemas de recompensa basadas en innovación para los trabajadores.

### **6.3 ORGANIZACIÓN FLUIDA Y FLEXIBLE**

- Organización matricial.
- Equipos multifuncionales.
- Procesamiento simultáneo de ideas.
- Trabajadores con multihabilidades.
- Equipos facultados (auto-administrados).
- Entrenamiento cruzado y rotación de trabajos.
- Enfoque y métodos innovadores a la reducción del tiempo del cielo de operación.

### **6.4 ADMINISTRACIÓN CREATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- Propiedad compartida de problemas y soluciones
- Empresariado interno.
- Entrenamiento constante.
- Experimentación, promoción basada en fracasos.
- Involucración de los trabajadores y promoción de sugerencias.
- Equipos facultados (auto-administrados).
- Sistemas de reconocimiento y recompensas efectivas y reparto de beneficios.

## 6.5 CLIMA IGUALATORIO

- Visión e información compartidas.
- Visión del trabajador en su totalidad como ser humano.
- Comunicación abierta.
- Ética comercial y ciudadanía comunitaria.
- Sistemas amigables y compatibles con el medio ambiente.
- Sistemas de apadrinamiento, de entrenamiento y de amistad.
- Involucración y participación de los trabajadores.
- Programas comunitarios de bienestar personal y familiar.

## 6-6 SOPORTE TECNOLÓGICO

- Sistemas de información y de telecomunicaciones modernas.
- Diseño de la interfaz humana-tecnológica.
- Sistemas de información de bases de datos distribuidos.
- Propiedad compartida de la información.
- Poder de decisión dado a los niveles más bajos posibles.
- Entrenamiento técnico continuo.
- Tecnología de producto y de proceso actualizadas y desarrolladas continuamente.

## CAPITULO 7

### SINDICALISMO ACTUAL Y FUTURO ANTE LA PRODUCTIVIDAD

#### 7.1 ROL DEL SINDICATO ANTE EL CAMBIO

El sindicalismo actual, como lo hemos conocido en México hasta ahora, ha tomado un nuevo giro en donde sólo podrán sobrevivir los sindicatos que cambien, sin perder el objetivo principal de seguir defendiendo los derechos de los trabajadores; poniendo fin a una época de sindicalismo corporativo, dándose una auténtica reforma laboral. El nuevo rol de los sindicatos en México será el de convertirse en servidores de sus agremiados y en promotores de fuentes de empleo, pues las razones sociales que los hacían poderosos en el pasado, ya no son válidas. Esto se debe a la resolución de la Suprema Corte de Justicia a favor de libre sindicalización que pone fin al sindicalismo corporativo, hecho sumamente importante para la nueva cultura laboral, esto no es más que un paso adelante que deja atrás el viejo sindicalismo donde se tenían controlados a los trabajadores y se perseguían fines políticos.

Esta medida es una parte aguas en la historia sindical del país y, sin duda, restará poder al sindicalismo oficial; pues los líderes ya no podrán aplicar la cláusula de exclusión donde tenían la facultad de despedir a un trabajador si quedaba fuerza de un sindicato. Para que los sindicatos puedan sobrevivir en el largo plazo tendrán que ser abiertos a las

señales de los tiempos y convertirse en auténticos servidores de sus agremiados y en promotores de fuentes de empleo. Además, tendrán que poner especial interés a la capacitación permanente y en mejorar las condiciones permanentes de trabajo para lograr el bienestar y progreso de los trabajadores, empresarios y sociedad en general. Sin olvidar su principal función, la de seguir defendiendo los intereses de los trabajadores.

## 7.2 ORIGENES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Alvin Toffler, futurista norteamericano, asegura que en el futuro, las organizaciones serán más flexibles y adaptables y que desaparecerán por necesidad, la rigidez y la burocracia.

En pocas palabras, los mercados están cambiando tan rápidamente, que las organizaciones tendrán que desarrollar tanto la forma como la dimensión para satisfacerlos.

Hasta ahora, el pensamiento acerca de las organizaciones han estado impregnando el pensamiento burocrático, introducido en el mundo del trabajo hacia fines del siglo pasado y principios del actual, por Frederick W Taylor, llamado en aquél entonces el “padre de la administración científica”.

Pensamiento similar al de Taylor, fue desarrollado por su contemporáneo, Fayol, en Europa.

De las teorías de Taylor, surgió el llamado Fordismo, que no es otra cosa que la técnica deshumanizada por Ford, para la producción en cadena de sus automóviles.

Aquí lo que importaba era la producción y las personas pasaron a ser un “elemento más” de la maquinaria y fueron limitadas en su capacidad y su potencial creativo.

Hacia mediados del siglo, Frederick Herzberg, estudioso del comportamiento humano en el trabajo, en base a sus descubrimientos, desarrolló su teoría de los factores higiénicos y motivacionales, con la que vino a explicar el por qué del bajo rendimiento y de la insatisfacción de las personas en el trabajo.

Podemos decir que con su teoría, Herzberg sentó las bases de lo que ahora es la flexibilidad en el trabajo, pues en 1950, empezó el término de enriquecimiento de puestos, que consiste en dar mayor responsabilidad y sobre todo, la sensación de logro de trabajo. Cosa que con la técnica fordista es difícil de obtener, ya que los trabajadores son responsables, solamente, de una pequeña parte de un todo y no tienen oportunidad de ver o sentir el logro de su contribución. Independientemente de la nula libertad o autoridad, para decidir sobre los procesos productivos.

Aunque Herzberg haya sentado las bases durante los años 50's; la flexibilidad laboral empezó a llamar la atención en Europa a mediados de las décadas del 70 y las razones o motivos por los que se fue poniendo en práctica, no fueron precisamente los de acabar con la insatisfacción o lograr la satisfacción en el trabajo, sino de mejorar la productividad y resultados de las empresas a través del recurso humano.

### 7.3 FLEXIBILIDAD EN MEXICO

El debate actual versa en la conveniencia de admitir la flexibilidad legal, cuando ésta ya funciona de múltiples maneras. Las empresas de servicio, entre otros ejemplos, demuestran cómo se han impuesto las condiciones empresariales en la práctica del empleo.

La necesidad del servicio, como se indica a menudo, ha logrado establecer sus reglas. Ante la alta tasa de desempleo, principalmente de pleno desempleo, junto con otras incertidumbres, incluida la jurídica, obliga a quienes buscan trabajo a aceptar las reglas, entre éstas trabajo temporal y tiempo parcial. Hoy en día, los contratos individuales se pueden catalogar como contratos de adhesión: los toman o los dejan.

La flexibilidad en las relaciones colectivas, a diferencia de las individuales, se acuerda entre las partes y son otras las circunstancias de presión.

#### 1) Flexibilidad Externa:

La flexibilidad laboral como actualmente se comprende en esta modalidad, en realidad funciona en México desde hace poco más de quince años, mediante la injerencia del Estado en la política económico laboral y los “topes” mercados para los aumentos salariales, convenidos por las empresas cuyas relaciones colectivas de trabajo se rigen por contratos colectivos o contratos Ley; a pesar de que tanto empleadores como trabajadores buscan desde hace tiempo la liberación en las negociaciones respectivas.

#### 2) Flexibilidad Voluntaria:

De hecho, las cláusulas y reglamentos de trabajo constantemente se acondicionan y adaptan con instrumentos como los contratos colectivos, las negociaciones y los pactos

nacionales sociales y económicos ya mencionados. De tal manera que la flexibilidad laboral, en México, no es una novedad.

La posibilidad de que sean las partes quienes por medio de los instrumentos legales señalados establezcan normas de trabajo, carácter que le imprime el sello sui generis, indica que proponer reformas legales no debe ser causa de sorpresa, sino de preocupación, ponderando tres datos en el cambio, como dice García Ramírez; necesidad, oportunidad y congruencia, con la reflexión sobre la sugerencia advierte de la transformación del derecho del trabajo acerca de la modificación del sistema social y político. Afirma con razón: "Quien toca el derecho del trabajo, toca la columna vertebral de la nación".

### **3) Rigidez de la Ley vigente:**

La legislación laboral mexicana se ha mantenido rígida en sus principios y ha cedido a la flexibilidad en la versión de adaptación, a través de la negociación colectiva.

Es sabido que las disposiciones rígidas son aplicables a un sector mayoritario de la población trabajadora, así como las condiciones se mejoran notablemente por los contratos colectivos de trabajo. Frente a esta realidad está la del sector, cada vez más numeroso, de trabajadores subempleados, principiantes en la economía subterránea, o desempleados quienes no dejan de ser trabajadores desprotegidos totalmente, sin gozar de los derechos mínimos de trabajo y de seguridad social, individuos para quienes las garantías sociales no existen.

La clandestinidad del trabajo, responsabilidad principal de algunos empleadores. a la vez provoca conflictos de competencia desleal al dejar de cumplir con los tributos fiscales y con las cuotas de seguridad social, al pagar salarios inferiores al mínimo, sin respetar jornadas, capacitación, y violar en términos generales, las normas de trabajo. Estos

aspectos obligan a la reflexión sobre la conveniencia de reglamentar la flexibilidad como estrategia de adaptación y eliminación de pretextos.

Corresponde a los laboristas, analizar el cuero y los efectos de las continuas crisis y analizar si éstas tienen posibilidades de resolverse modificando instituciones laborales y de seguridad social, vigentes, en la mayoría de los casos, desde 1917, fundamento de un sistema de protección que hoy empieza a tambalearse.

#### **7.4 LA FLEXIBILIDAD Y LOS PRINCIPIOS DEL DERECHO DEL TRABAJO**

En lo general son distintas las consideraciones de elasticidad, ajuste y flexibilidad, en el derecho, en sus principios y en las normas positivas. Rigidez y flexibilidad tienen distintos ambientes en cada uno de estos conceptos, y distintos son, por lo tanto, sus efectos.

##### **1) El entorno**

Antes se establecieron los elementos para definir “flexibilidad”, pero su conceptualización en el ámbito del derecho del trabajo requiere aún la señalización de otros elementos: el por qué y el cómo opera, a qué se aplica, cuál es su duración y cuáles son efectos.

##### **2) Formas de operar:**

Ocurre en virtud de cambios generales o específicos en otras áreas ajenas a la jurídica; en la economía y la social, y dentro de éstas, surge transformaciones de recursos materiales o de las relaciones industriales, por la aplicación de nueva tecnología, por

reactualización de sistemas de competitividad u otras múltiples circunstancias que requieren regulación apropiada. La operación se manifiesta de distintas maneras:

- a) Puede aparecer de hecho o surgir por nuevas regulaciones
- b) Por la adaptación a las necesidades nacientes de conductas, modos o tendencias sin tropiezo alguno, deslizadas simplemente hasta convertirse en prácticas regulares (más fácil de ocurrir cuando no hay reglamentación específica), o bien,
- c) Se aplican con motivo de cambios estructurales predeterminados, concebidos o invertidos, los cuales se acompañan de reglamentos o leyes, es decir flexibilidad impuesta.

### **3) Los modos flexibles:**

La práctica de la flexibilidad puede referirse a distintos campos en el medio laboral. Los acomodos pueden ocurrir entre los sujetos, en las condiciones generales del trabajo; pueden tener efectos legales, parciales o totales, temporales o permanentes; ser principales o secundarios, tocar elementos esenciales o accesorios, afectar el orden individual o el colectivo. En el campo jurídico laboral, específicamente existen otras variaciones conforme se aprecia más adelante.

La flexibilización total, principal, permanente, colectiva y general, sin duda representa un radio de mayor riesgo. En cualesquiera de estos casos, sus efectos serán de mayor riesgo. En cualesquiera de estos casos, sus efectos serán de mayor peligro. De ahí que, frente a la necesidad de alterar esquemas tradicionales, convenga sistematizar los procedimientos correspondientes. La sistematización tiene como fin principal manejar la

aplicabilidad con precaución y evaluar los resultados en cada uno de los sectores social, político y económico.

Algunos países, principalmente europeos, de una forma u otra contemplan la flexibilidad y han legislado sobre la materia, otros empiezan a intentarlo. Sin embargo, al igual que en otros tantos temas de actualidad sobre el empleo, no hay homogeneidad en los conceptos y en las clasificaciones, ya que estos obedecen a la adaptación en cada país o región.

#### **4) Expansión de la flexibilidad:**

La globalización comercial y la transportación de capitales de inversión son un canal efectivo para dar a conocer las novedades y, en ocasiones, son las razones mismas de su imposición; en otras ocasiones, por acción refleja, simplemente se instalan en aquellos lugares en donde operan las inversiones. Los administradores toman en cuenta los métodos, los sistemas, las técnicas y las van moldeando de acuerdo con sus requerimientos de producción, financieros y otros; en tanto, los autores de las leyes y de la doctrina que conocen los hechos, que pueden o no compartir los mismos criterios los engloban y los relacionan conforme a sus instituciones de derecho y modelos económicos, sociales y políticos. Existen por lo tanto, coincidencias y diferencias respecto a su admisión o rechazo.

### **7.5 LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL DERECHO LABORAL ANTE LA FLEXIBILIDAD LABORAL:**

La flexibilidad laboral es válida, en tanto no afecte los principios generales del derecho del trabajo; aun puede admitirse como útil y necesaria en condiciones específicas. El derecho no puede convertirse en obstáculo de desarrollo o en limitante de

La evolución, pero tampoco puede permitirse la acción de ésta sobre los principios jurídicos básicos. Por ello al tratar la flexibilidad es imprescindible abordar el tema de los principios generales del derecho del trabajo.

### **1) Concepto:**

Sin entrar en la discusión sobre la naturaleza y concepto de los principios generales del derecho, se entienden éstos como los elementos de inspiración y, por lo tanto, de orientación para el derecho positivo; tienen su raíz en el propio derecho natural. Los principios generales del derecho del trabajo tienen su fundamento en los de derecho común; se concibe su existencia por virtud de la autonomía de la rama laboral, a la cual sirven como directrices, aunque algunos informen otras ramas jurídicas. En el derecho social, expresa Menéndez Pidal, pueden servirse de manera “más principalmente o al menos de una manera más especial y con caracteres que a él le son peculiares”.

---

### **3) Los principios generales en derecho positivo:**

Según lo expresa el artículo 17, de la Ley Federal del Trabajo, en derecho laboral dichos principios constituyen fuentes. En cambio, el silencio de la misma ley respecto de los principios generales de derecho común da pauta a una discusión teórica de sumo interés. Las enseñanzas de Mario de la Cueva, uno de los autores de la ley, explican tal y como aparece en la exposición de motivos de aquélla, que no se emplea el término “principios generales de derecho común”, por ser un término ambiguo. Sin embargo, el texto legal señala como norma supletoria los principios generales que deriven de la Constitución, la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y tratados internacionales, los principios generales del derecho y los principios generales de justicia social que deriven del artículo 123 de la Constitución.

Por el texto legal los principios se pueden clasificar: a) los generales del derecho positivo, b) los generales del derecho, y c) los derivados específicamente del artículo 123 de la constitución. Nestor del Bueno de cierta manera advierte que la ley se funda en múltiples principios, algunos de ellos contenidos en la disposición última citada. Su punto de vista no concuerda con el de Mario de la Cueva, y tiene razón cuando afirma que es necesario constituir una teoría general del derecho del trabajo para dilucidar cuestiones como la de los principios. Por el tema de esta investigación, más que conocer la naturaleza de estos principios, interesa por ahora determinar cuáles son, tanto los generales como los derivados de la Constitución especialmente los emanados del artículo 123 tantas veces mencionado.

La unidad sustancial del derecho, en términos de Nestor del Bueno, corresponde a los principios generales del derecho, tanto los derivados del orden jurídico nacional como los específicos de una disposición determinada (en este caso del artículo 123 o los tratados internacionales sobre la materia). Dentro de la controversia en el tema parecen ser de aceptación unánime los principios contenidos en el artículo 14 de la constitución, como fórmula de aquellos que el pueblo puso en la base del orden jurídico, “son los principios de la democracia del pueblo y para el pueblo”. Esta circunstancia permite aceptar, con Vázquez Vialard, la distinción hecha por varios autores, sobre dos categorías de los principios generales del derecho del trabajo, los políticos y los jurídicos.

Los principios políticos “integran un programa que define la meta polos que deben alcanzar las normas positivas. Los jurídicos constituyen criterios formales aplicables en cualquier circunstancia de tiempo y de lugar”. Estos se dedican en la

norma constitucional, en el artículo 123 como fundamento del derecho mexicano del trabajo; los jurídicos corresponden a los caracteres de esa rama. Vázquez Vialard los

considera amorfos, “que se acogen en las normas sin expresarlo y a veces anuncian sólo el presupuesto del principio”. Se identifican, por lo tanto, con los caracteres del derecho del trabajo y constituyen los principios rectores y directores que orientan la interpretación de la norma escrita.

Los principios jurídicos, o caracteres, en derecho mexicano del trabajo, lo consideran un derecho unitario, de clase, expansivo, inconcluso, imperativo, protector de la clase trabajadora. La doctrina mexicana distingue los caracteres de las finalidades: el derecho y el poder social, la libertad, la igualdad, la responsabilidad, la dignidad humana y la existencia decorosa, según Mario De la Cueva.

## 7.6 CLASIFICACIÓN DE LOS MODOS FLEXIBLES

La ordenación de criterios, formas y modos de figuras e instituciones jurídicos en derecho positivo se ajusta siempre, a las particularidades de cada nación. Pueden observarse criterios uniformes y los mismos elementos de diferenciación, pero más se complica el intento de catalogar formas y efectos, cuando no existen leyes aplicables y, como en el caso de la flexibilidad, cuando se dan irregularmente en tiempo y en espacio; sin embargo, pueden determinarse categorías en términos generales como lo intenta la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

1) Presupuestos para la clasificación:

En el estudio sobre flexibilización en el trabajo en Europa, Boyer admite que tanto la nación de esa, como sus estrategias, merecen ser consideradas más que fórmulas reiteradas de solución milagrosa para los males que agobian a las empresas. Cuestiona, entre otras situaciones: su aplicación como solución para programas de micro y macroeconomía, particular ventaja, benéfica, para las empresas, industrias o países en mejor situación, o si puede ser general y reducir los desequilibrios internacionales. Por supuesto, también cuestiona las enseñanzas de la historia económica en la flexibilidad.

## **2) La práctica Nacional:**

El derecho mexicano, como se ha señalado, no contempla evidentemente, la flexibilidad y pretende mantener el criterio de rigidez en las relaciones laborales. Como antes se expuso, la flexibilidad se está practicando mediante simulación jurídica, en el caso de las relaciones individuales y por acuerdo expreso de las partes en las relaciones colectivas. Barajas Montes de Oca considera la flexibilidad como elemento complementario de la relación de trabajo, por libre acuerdo o voluntario, ligado a factores económicos, como una nueva conceptualización jurídica del contrato de trabajo y después, en cuanto a su aplicación, la contempla en la jornada, el salario y el lugar de trabajo. Puede tener carácter provisorio y es justificable sólo por situaciones de crisis.

## **3) La práctica en derecho comparado:**

Aparicio Valdés se refiere a la flexibilidad en la contratación, en las condiciones de trabajo y en la extinción de la relación laboral.

La experiencia comparada en los países europeos permite ver la gran variedad de los medios utilizados para adaptar el volumen y el reparto del trabajo. La investigación

sobre flexibilidad descansa en formas muy distintas, en el tema de la relación salarial se definen tantos tipos de flexibilidad como componentes tenga dicha relación.

La clasificación de Tisiano Treu parece suplir la ausencia de un ordenamiento uniforme, y aunque basada en el campo europeo, académicamente es aceptable, y en ésta se basa el análisis siguiente.

### **7.7 FLEXIBILIDAD NUMÉRICA**

Se refiere al ajuste del número de personal, hecho generalmente de acuerdo con las necesidades de producción y de mercado.

Este tipo de flexibilidad responde tanto a la reducción de trabajadores como el aumento de personal. Puede acordarse, por ejemplo, una redistribución de la jornada para ampliar las oportunidades de trabajo y disminuir el desempleo, en otras palabras, para compartir el tiempo de trabajo.

Los sistemas de mayor rigidez impiden a los empleadores contratar directamente a su personal. La contratación debe hacerse, como ocurría en el caso italiano, a través de agencias gubernamentales. Otras variantes se refieren a la limitación de cupones establecida por ley. Al respecto puede considerarse que en la legislación mexicana existe un sistema rígido al imponer algunas condiciones para la contratación: las cláusulas de exclusividad, el escalafón, la preferencia dispuesta por el artículo 156 y la limitación de extranjeros.

La reflexión sobre esta modalidad se basa en la afectación del principio de estabilidad en el empleo cuando éste es el principio general, como en el derecho mexicano, lo es la estabilidad relativa o el vitalicio en Japón, como estabilidad absoluta. El interés por asegurar al trabajador la continuidad de su modus viviente implica desalentar el empleo a tiempo parcial, evitar los llamados trabajos atípicos y temporales comúnmente precarios, fáciles de mimetizar con trabajos por cuenta propia y semi independientes.

Uno de los principios de la legislación laboral protectora es la estabilidad o permanencia en el trabajo, sin alterar los derechos de los demás trabajadores por la inmovilidad de puestos o funciones a través del escalafón y por los de preferencia generados en función de la antigüedad u otros criterios. Conforme al artículo 154, de la Ley Federal del Trabajo, existe preferencia por la nacionalidad mexicana, pertenecer a un sindicato, haber prestado satisfactoriamente servicios al empleador, ser jefe de familia y único sostén de ésta o poseer mayor capacitación para el desempeño del puesto de que se trate.

Para proteger la estabilidad, la ley recurre a varias fórmulas; la primera consiste en el señalamiento de la duración de la relación de trabajo por tiempo indefinido, y sólo por excepción la limitación por tiempo o para obra determinada; la restricción de causas justificantes de la rescisión de las relaciones de trabajo y la aplicación de sanciones en el caso de despidos injustificados (reinstalación o indemnización).

En caso necesario, como puede ser la reducción definitiva de puestos de trabajo, la Ley Federal del Trabajo reglamenta los despidos colectivos bajo ciertas premisas, con la autorización de la junta de conciliación y arbitraje. Se trata de un acto formal, que requiere el acuerdo de la representación tripartita, y de trámites procedimentales específicas, lo cual equivale a la aceptación legal de la flexibilidad numérica.

Otra protección consiste en impedir el disfraz de las relaciones regulares como si se tratara de relaciones de trabajos llamados especiales (agentes de comercio, deportistas, artistas, etcétera) además de aquellas relaciones reguladas con estatutos de constitucionalidad dudosa como son los trabajadores bancarios y los de la construcción.

En materia de despidos, el prototipo liberal corresponde a Estados Unidos de Norteamérica y a Japón correspondería el del principio de empleo vitalicio, estabilidad absoluta aun cuando cada vez decrece su aplicación. Existen otros modelos intermedios, como son los despidos con preaviso, con causa justificada, previa audiencia pública, practicados en Holanda y los procedimientos especiales normalmente acordados en los contratos colectivos, como ocurre en Alemania.

Cuando más liberalidad haya en el despido, la flexibilidad numérica será condición más desfavorable por el incremento en el desempleo que presumiblemente provoca.

---

Por otra parte, para combatir el subempleo y el desempleo ocasionado con la flexibilidad numérica, así como para disminuir el problema y su costo social, se recomiendan medidas de colaboración o solidaridad, como son las siguientes:

- a) Movilidad interna, ligada con la polivalencia del trabajador
- b) Movilidad externa, la cual es conveniente para el trabajador cuando se complementa con otras medidas o prestaciones (verbigracia el seguro de desempleo y la coordinación de un sistema nacional de colocaciones)

- c) Reducción de jornadas en forma rotativa con reducción temporal del salario, expresión de solidaridad entre trabajadores con el propósito de mantener la permanencia en el empleo.
- d) Restricción de jornadas extraordinarias para ocupar a otros trabajadores como un plan de redistribución de empleo.
- e) Jubilación anticipada o jubilación parcial (preretiro o prejubilación), para cubrir las plazas vacantes con otros trabajadores. En México, no obstante el principio de irrenunciabilidad de los derechos de los trabajadores, se propician jubilaciones anticipadas y separaciones voluntarias mediante el pago de sumas equivalentes a las indemnizaciones por despido injustificado. Estas estrategias, con el congelamiento de la vacante, se practican en el sector público ante la necesidad de reducir el gasto público, condicionadas por los organismos crediticios internacionales en el renglón de medidas de orden económico y financiero; por lo tanto la austeridad pública es una causa de flexibilidad.

En el sector privado ocurren tácticas semejantes. Se convencen trabajadores con una cierta antigüedad para disminuir sus costos por las prestaciones nacidas de largas relaciones laborales. Estas situaciones, más que voluntarias, resultan decisiones presionadas. Las vacantes quedan libres o se sustituyen por otras con menor costo, en ocasiones se amplía la carga de trabajo para el resto de los trabajadores.

- f) Contratos de aprendizaje, adaptación u orientación, conocidos en la legislación europea como “conversión”; se dedican a los jóvenes que ingresan al mercado laboral y para quienes pierden el empleo por la supresión de puestos, así como para quienes han estado desempleados por largas temporadas.

La legislación debiera proteger a los aprendices y al personal durante el periodo de capacitación y adiestramiento con derechos similares a los trabajadores: antigüedad, vacaciones, participación de utilidades y todas las condiciones generales de trabajo aplicables, condicionando su permanencia o estabilidad a su aprovechamiento y destreza sin considerarlo contrato a prueba.

g) Contratos para trabajos temporales en servicios comunitarios financiados por los Gobiernos. Esta medida se practica en México para disminuir provisionalmente el desempleo con actividades de beneficio colectivo o comunitario.

En la flexibilidad numérica, en la modalidad de despido Alemania tiene tradición en sistemas de colaboración, en tanto en Italia se manejan las de solidaridad. En otros

Países, como Francia, el poder público interviene en estas alternativas, y en todos los casos se supone existe consulta tripartita en su reglamentación.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**7.8 FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO DE TRABAJO**  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

Se refiere, por una parte, al tiempo de trabajo, es decir, al inicio y fin de la jornada (horario movable), y por la otra, al aumento o reducción de la misma y al cómputo como diaria, semanal, mensual o anual.

La reglamentación de los horarios flexibles conviene a los trabajadores, por ser ellos mismos quienes determinen sus horarios y su organización personal, que influye en la división social del trabajo o división familiar del trabajo, cada vez más necesaria por

el incremento de la incorporación económica activa de las mujeres y las modificaciones en el reparto de las responsabilidades familiares.

El contrato colectivo de trabajo de la Comisión Federal de Electricidad adopta la flexibilidad de horario en la jornada diaria. En el caso de los puestos de turnos continuos, los trabajadores cambian semanalmente para cubrir los tres turnos (diurno, nocturno y mixtos). Por otra parte, el horario bajo el régimen continuo permite a las partes acordar horarios especiales según las necesidades del servicio, es decir, ante la propuesta del empleador y la aceptación del trabajador.

Esta modalidad, acordada bilateralmente, carece de cuestionamiento jurídico. Si, por el contrario, la flexibilidad se determinara unilateralmente, por el empleador, debe preverse un orden limitante para evitar las complicaciones en la distribución del uso del tiempo libre y otros perjuicios en contra del trabajador.

En cuanto a la flexibilidad se oriente a la disminución de la jornada con el propósito de conseguir descansos más prolongados en cualesquiera de sus formas (pausas, vacaciones, licencias), puede ser factor de incremento de oportunidades de empleo para otros trabajadores; sin embargo, deben considerarse las repercusiones económicas en los ingresos salariales de quienes descansan por más tiempo.

La actitud patronal pretende, por medio de la elasticidad en el tiempo, aumentar la productividad y la siempre anhelada reducción de costos, de hecho una de las metas es reducir el tiempo improductivo. Las técnicas empleadas consisten en:

- a) Aligeramiento de horas de trabajo;
- b) Reducción de restricciones al tiempo parcial;
- c) Facultad del empleador para flexibilizar el horario de los trabajadores (España);

- d) Individualización de horarios (Francia)
- e) Reducción de restricciones al tiempo nocturno y a los descansos obligatorios de mujeres (Francia e Italia); y
- f) Jubilación anticipada, escalonada o parcial.

La consecuencia ha sido, a partir de los años ochenta, la fijación de horarios con más libertad, incluso de los descansos semanales, más dedicación a tiempos parciales, trabajos compartidos y distribución atípica del tiempo de trabajo; por ejemplo, jornadas anuales, semanales, mensuales, como condiciones de mayor elasticidad para permisos o licencias; con esto el tiempo de trabajo se personaliza y disminuye la jornada individual de las horas de funcionamiento productivo.

Esta modalidad, con cierta resistencia en años anteriores, puede decirse que ha pasado la fase de experimentación e incluso se propicia por los gobiernos al reconocerle ventajas como se explica más adelante.

---

La legislación mexicana, con su aparente rigidez, admite en las condiciones de trabajo superiores a los mínimos, la flexibilidad controlada, e incluso se considera conveniente. El ejemplo puede ser el acuerdo de las partes para modificar las jornadas diarias a cambio del descanso sabatino y dominical. Otro es la variabilidad en los períodos de la licencia por maternidad o los arreglos en función de los descansos de unos días festivos por otros a fin de hacer fines de semana largos, así como otras tantas modalidades que se manejan por las vías de negociaciones colectiva, principalmente la contratación colectiva.

En cuanto a la reducción de la jornada aún se debate el tema y se esperan los resultados en los países como Alemania y Francia en los cuales se ha puesto en práctica una jornada de treinta y cinco horas.

En el caso de la legislación mexicana esta reducción puede adaptarse, siempre que el salario y las prestaciones de seguridad permanezcan invulnerables. Sin embargo, las decisiones sobre el tema deben analizarse con la óptica de los administradores de empresas y en cuanto a la organización del trabajo, para evitar, en todo caso, el disfraz de la disminución de derechos laborales.

La flexibilización en el tiempo de trabajo en tanto no rebase el principio de la jornada humanitaria o se imponga en contra de la voluntad o intereses de los trabajadores, no constituye violación o renuncia de derechos.

### **7.9 FLEXIBILIDAD FUNCIONAL**

Se refiere al estudio del trabajo, los ajustes del uso de la fuerza laboral en general y en particular al estudio de métodos y medición del trabajo. Opera en la organización interna para modificar los esquemas clásicos del modelo de producción en cadena: división y fragmentación del trabajo.

Las modificaciones consisten en aligerar tareas, reducir categorías y aplicar otras innovaciones, como es el trabajo en equipo.

Se liga, por lo tanto, con la polivalencia del trabajador, pero se restringe por las acciones sindicales que buscan abrir más puestos de trabajo, ampliar categorías y crear especializaciones, lo cual limita la movilidad interna y origina inconvenientes para la administración laboral como para los trabajadores que de cierta manera restringen sus opciones de superación profesional en perjuicio de posibles ascensos y de entrar en más competitividad interna. La flexibilidad funcional involucra los reclamos empresariales sobre la desaparición del escalafón ciego.

Por cuanto al trabajo en equipo, éste puede hacer al trabajador más útil, limitar el entorpecimiento de labores al combatir el ausentismo y estimular la competitividad interna. El inconveniente podría ser, en todo caso, el estancamiento del trabajador en una categoría o lentitud en el ascenso escalafonario; sin embargo, ello puede contrarrestarse con eficaz capacitación y adiestramiento y una adecuada nivelación de salarios.

### **7.10 FLEXIBILIDAD SALARIAL**

Por su importancia central resulta la más controvertida y la menos común: Se refiere a las formas de aumentos o alzas automáticas de los salarios, en particular la indicación o escala móvil, como pretende ser la tendencia general. No implica necesariamente posibilidades de reducción real directa con excepción de aquella aplicada paralelamente a la reducción de la jornada, pero desde luego, afecta al factor económico de la relación de trabajo.

La variabilidad en las remuneraciones puede, hacerse depender de la sensibilidad de los salarios reales o nominales de acuerdo con la situación general respecto del mercado de trabajo, o bien entenderse como posibilidad de las empresas para sustentarse, en una parte, de los descuentos sociales y fiscales y, generalmente, de la posibilidad para liberarse de las reglamentaciones públicas limitante de su libertad de gestión. En este caso, el objetivo es reducir la gran diferencia entre el ingreso neto percibido por los asalariados y su costo global para la empresa, que se introdujo después de la Segunda Guerra Mundial y que ha crecido a partir de 1973.

El Banco Mundial estima que en general, los trabajadores están más dispuestos a aceptar la flexibilidad salarial con una tendencia rápida al alza, porque un ajuste a la

baja implica un ritmo más lento de aumento, y no un descenso absoluto de los ingresos laborales reales.

En las formas indirectas de remuneración negociada entre los empleadores y el personal se concede importancia a las relaciones entre los mismos y declina la influencia de los mercados de trabajo local. La diferencia estriba, por lo tanto, cuando los empleadores intentan ampliar los planes de remuneración en función del rendimiento como respuesta a las precisiones externas del mercado de trabajo y estableciendo como una de las técnicas, la determinación del salario por hora trabajada de acuerdo con la productividad individual. De hecho no significa alzas de salarios, pero confirma el requerimiento de la flexibilidad para estimular la productividad.

La flexibilidad salarial es restringida por razones naturales como factor de influencia en la carrera inflacionaria y por ser necesaria una política laboral estable que conserve niveles igualitarios entre los trabajadores de los distintos sectores. Esta modalidad puede convertirse en flexibilidad impositiva.

La política nacional, con línea conservadora, aconseja establecer topes máximos en los aumentos salariales negociados colectivamente, no obstante la capacidad de ciertos sectores para pagar cantidades más elevadas. La intervención estatal para limitar el aumento salarial responde a las necesidades económicas y políticas del país, principalmente para combatir la inflación.

El movimiento obrero mexicano ha logrado bienestar y el desarrollo de las relaciones de trabajo en un clima de paz; sin embargo, debe reconocerse la presencia de una política sindical casi dictatorial, con grandes problemas en los últimos años por la lucha de los liderazgos. El movimiento sindical con grupos de diversos sectores

independientes ha perdido cohesión, y por lo tanto su influencia en el ambiente político.

En tanto se resuelve el liderazgo sindical o la democracia en sus actividades, el sector patronal gana espacio en el terreno político estableciendo nexos importantes con algunos partidos políticos con los cuales identifica sus intereses. Además, logra imponer el criterio de flexibilización en la política laboral.

La misma iniciativa privada pretende conseguir la liberalización en la política salarial. Esta modalidad se identifica con los métodos de trabajo en sistemas neoliberales pretendiendo aumentar la capacidad de compra de los trabajadores en beneficio de las empresas mismas: Uno de los efectos es la apertura de la competencia laboral y con ella la competitividad sindical. En consecuencia, puede haber más fluidez en la movilidad externa, pero menos firmeza en la estabilidad en el empleo, es decir, relaciones de trabajo con mayor riesgo de convertirse en precarias.

Otra modalidad estriba en el aumento en prestaciones sociales que, convenientes para los trabajadores, tienen menos repercusión económica para los empresarios. En las revisiones salariales obligatorias para las relaciones colectivas de trabajo se acostumbra el acuerdo de prestaciones complementarias no constitutivas del salario nominativo.

La rigidez en la aplicación de incrementos salariales es fácilmente entendida en relación con los trabajadores al servicio del Estado, en virtud de la sujeción de las instituciones o dependencias al presupuesto gubernamental aprobado anualmente por el Congreso de la Unión.

## CAPITULO 8

### BONO DE PRODUCTIVIDAD CON EL NUEVO ESQUEMA

#### 8.1 BONO DE PRODUCTIVIDAD

##### OBJETIVO:

Involucrar a la mayor cantidad de personas de la Empresa en los objetivos de mejorar a la calidad, productividad y el cumplimiento del programa de producción, a través de procesos de mejora continua y corrección de riesgos en el trabajo para lograr ser los productores de más bajo costo y primera opción de nuestros clientes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

##### ALCANCE:

Todos los operarios directos e indirectos de manufactura, mantenimiento, producción, materiales, almacenes y de calidad localizados en ambas plantas en áreas ligadas directamente al proceso productivo, igualmente están involucrados todos los supervisores y empleados que apoyen directamente a producción, exceptuando a los gerentes.

**Tabla 8.1 Parámetros de medición nuevo esquema**

	Ponderación
Productividad	40%
Calidad del Producto	15%
Cumplimiento del Programa	15%
Desperdicio	15%
Seguridad Industrial	15%

## 8.2 DEFINICIONES DE PARAMETROS DE MEDICIÓN:

### a) PRODUCTIVIDAD:

La productividad es la medida de cuanto producimos comparado con el costo de hacerlo, Ser más productivo, es mucho más que trabajar duro, es trabajar inteligentemente en equipo.

Producir más, con menos costo, eso significa mejorar la Productividad.

### b) CALIDAD DEL PRODUCTO:

Se puede definir por los parámetros de medición controlados por el área de producción con referencia al porcentaje de fugas encontradas en los aparatos de aire acondicionado, de igual manera el porcentaje de defectos críticos de fábrica, así como defectos críticos detectados en la auditoría final.

### **e) CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN:**

Si se cumple con el objetivo de producir lo establecido en el programa de producción el personal involucrado obtendrá el bono de productividad.

Igual procede para las órdenes completas a tiempo, según la fecha comprometida por Producción y lo valida el departamento de Servicio al Cliente

### **d) DESPERDICIO:**

Es lo que el operario desperdicia en el momento en que esta fabricando una unidad de ventana en este caso y por lo cual entre mejor se aplique en los procesos de producción mejores serán los resultados.

---

### **e) SEGURIDAD INDUSTRIAL:**

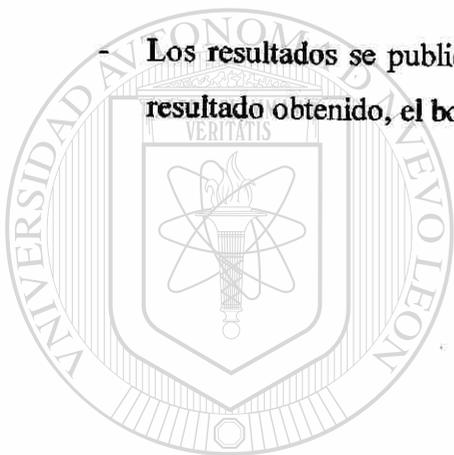
Este objetivo se establece con el fin de soportar los esfuerzos del personal reduciendo y previniendo los accidentes de trabajo. Este objetivo está en correlación al esfuerzo de reducción de incidentes establecido. Los objetivos serán establecidos por el área de Seguridad basándose para esto en charlas de 5 minutos por semana.

## **8.3 BASES PARA OBTENER EL BONO DE PRODUCTIVIDAD**

El bono será otorgado mensualmente a las áreas de producción de acuerdo a los logros alcanzados que van desde 0% hasta el 15% del salario base mensual.

- El alcanzar los objetivos será la base principal de referencia para otorgar este bono mensual.
  - El bono de productividad se otorga a toda la línea productiva y de soporte (Materiales, Mantenimiento, Calidad, Manufactura, Departamento Médico, Recursos Humanos), por lo cual es necesario un trabajo en equipo y una excelente coordinación y comunicación en todas las áreas.
  - Quedan excluidos de recibir el bono todos los operarios y empleados que estén registrados como lesionados durante el período ò que tengan faltas sean o no justificadas.
  - Se descalificará el área en la cual el coordinador ò supervisor no cumpla con los reportes requeridos para poder evaluar los diferentes parámetros.
- 
- Es necesario que los coordinadores ò supervisores que hayan asistido al entrenamiento Seguridad demuestren que han efectuado la corrección de riesgo, de actos inseguros y de condiciones inseguras mediante las auditorias hechas en su área de trabajo y que prueben fehacientemente que el sistema está trabajando para reducir riesgos de accidentes. Igualmente se requiere demostrar que están impartiendo la platica de 5 minutos con las listas de asistencia.
  - Los operarios y empleados de los departamentos soporte serán asignados nominalmente a una línea cuando ello sea posible, excepto para el capítulo de Seguridad Industrial donde serán calificados en su área de responsabilidad.

- A los trabajadores de un departamento soporte que no se les pueda asignar a una línea porque le den servicio a varias de las mismas se les premiará de acuerdo al resultado que hayan obtenido en promedio las líneas a las cuales le den servicio.
- Cualquier situación no contemplada en este convenio será resuelto por un comité formado por los Directores de Recursos, Finanzas y Manufactura.
- Los resultados se publicarán en la primer semana del mes posterior y conforme al resultado obtenido, el bono se otorgará en la siguiente semana.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**TABLA 8.3 BONO DE PRODUCTIVIDAD NUEVO ESQUEMA**

	<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>PUNTOS</b>
% DE FUGAS	0.80%	0.28%	5	5
% DE DCF	0.84%	0.08%	5	5
% DE DCA	1.63%	0.03%	5	5
% DE CUMPLIMIENTO	% 95-100 90-94	110%	15 10	15 0
% DESPERDICIO	USD/CSH 0.52-0.39 0.59-0.53 0.65-0.60	0.05	15 10 5	15 0 0
SEGURIDAD	POR SEMANA			
AUTO INSPECCION	5	3	2	0
CHARLAS 5 MINUTOS	5	3	2	0
LESIONES MENORES	0	0	3	3
ACCIDENTES	0	0	8	8
% PRODUCTIVIDAD	% 86.1 - 87 85.1 - 86 83.1 - 85 81 - 83	92%	40 30 20 10	40 0 0 0
<b>PUNTOS OBTENIDOS DEL BONO</b>				<b>96</b>
<b>% TOTAL DE BONO A PAGAR</b>				<b>14.40</b>

## **8.4 COMO SE PUEDE INCREMENTAR EL BONO DE PRODUCTIVIDAD:**

- Reportando rápidamente cualquier ruido extraño en la maquinaria que se esta operando.
  - Avisando oportunamente a tu supervisor que estas terminando una tarea y no tienes todo para la siguiente.
  - Poniendo a trabajar tus ideas para mejorar tu zona de trabajo así como compartiéndolas con tus compañeros.
  - Tomándote solo el tiempo indispensable en todas las actividades tanto productivas como no productivas.
- 
- Revisando visualmente los componentes que vas a ensamblar para evitar retrabajos.
  - Insistiendo por un buen servicio de los departamentos de apoyo y exigiendo que la anomalía reportada sea corregida.
  - Respetando y manteniendo el orden en las herramientas, tanto en tu zona de trabajo como en la de tus compañeros.
  - Buscando siempre un método mejor para hacer tu trabajo.
  - Cuidando tu récord de puntualidad y asistencia.
  - Sintiéndote dueño de tu área de trabajo.

## **8.5 CONVENIO DE BONOS PRODUCTIVIDAD DEPOSITADO ANTE LA AUTORIDAD**

Manifiestan las partes que tienen celebrado un contrato colectivo de trabajo, el cual se encuentra debidamente depositado en la junta local de conciliación y arbitraje. Dicho contrato colectivo corresponde ser revisado en su tabulador de salarios del día 27 de Febrero del año 2002, por lo cual en este acto Empresa y Sindicato han llegado a diversos acuerdos a fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 399-Bis de la Ley Federal del Trabajo, conforme a las siguientes:

### **CLAUSULAS**

Primera.- Las partes convienen en dar por revisado el tabulador de salarios del contrato colectivo de trabajo que tienen celebrado.

Segunda.- Acuerdan las partes adicionalmente, en establecer un bono de productividad para todo el personal operario, cuyo propósito será el estimular el enfoque de negocio hacia la productividad y competitividad, integrando todos los procesos administrativos y operativos de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de la optimización de los recursos de que dispone, la mejora continua y el desarrollo de una cultura de compromiso, flexibilidad y participación en el trabajo.

Tercera.- El bono de productividad mencionado en la cláusula anterior se regulará conforme a las siguientes bases:

1.- Este bono se calculará, ganará y pagará de manera mensual

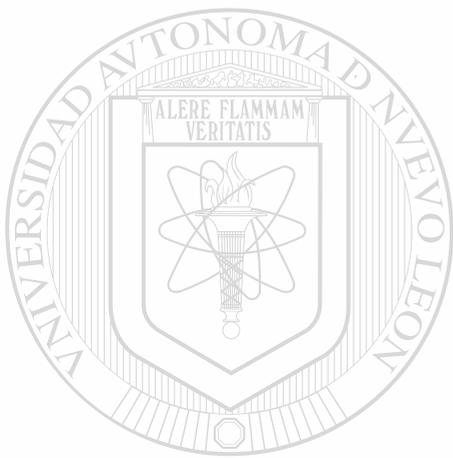
- 2.- Para su obtención se requiere del compromiso y del esfuerzo de todo el personal
- 3.- El personal operario podrá obtener como máximo el equivalente al 15% (quince por ciento) de su salario base tabulado mensualmente, si consigue el 100% de las metas establecidas en la empresa.
- 4.- El pago de este bono esta sujeto al cumplimiento de los indicadores y las metas que se describen en el punto 8.3.
- 5.- En caso de no cumplirse el 100% de las metas señaladas en el cuadro comparativo los operarios recibirán la parte proporcional del bono que resulte al considerar los rangos de aplicación señalados en cada indicador.
- 6.- Participarán de este bono los operarios activos al final de cada periodo considerado.
- 7.- El pago de este bono será mensual, vía nóminas (sujeto a retención de impuestos) y se entregará una vez confirmado el mejoramiento de los indicadores establecidos.
- 8.- Se dará seguimiento mensual a los indicadores y metas determinadas y sus resultados se publicarán en lugares de concurrencia frecuente por el personal.
- 9.- El comité sindical será informado periódicamente del avance de los resultados obtenidos.
- 10.- El valor del bono obtenido por los operarios no será considerado como parte del salarios para efectos del calculo de las prestaciones establecidas en el contrato colectivo de trabajo, ni para la determinación del salario en caso de indemnización.
- 11.- Los indicadores y sus metas tendrán vigencia de un año y se ajustarán por cambios en la tecnología o por cualquier otro factor que modifique las bases actuales.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuarta.- Los trabajadores que tengan derecho a participar de este bono, lo harán de manera proporcional a los días laborados durante el mes.

Quinta.- Para el funcionamiento correcto de este bono de productividad Empresa y Sindicato conviene en establecer un programa de comunicación para todo el personal operario, en donde se de a conocer el alcance del mismo y las acciones a implementar para su logro.

Sexta.- Las partes celebrantes se comprometen a seguir identificando en el centro de trabajo, aquellas áreas de oportunidad que vayan surgiendo en la práctica, eliminando los obstáculos que estén a su alcance y de esta forma dar continuidad a este esfuerzo permanente para alcanzar competitividad nacional e internacional.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



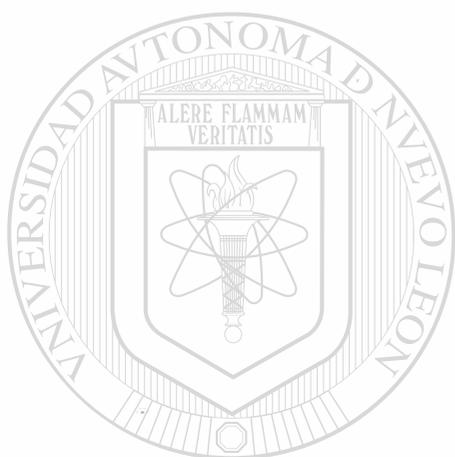
## CAPITULO 9

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 9.1 CONCLUSIONES

- El éxito de un plan de incentivos como lo es el bono de productividad depende del clima organizacional en que debe operar, de la confianza que le tengan a los trabajadores y de su calidad respecto a las necesidades de los operarios y de la organización. Es importante que los operarios lo sientan equitativo y relacionado con la productividad de la empresa. Las mediciones del bono deben ser cuantitativas, fáciles de comprender y tener una relación demostrada con el desempeño de la organización
- Los convenios donde se establecen los bonos de productividad deben lograr los dos propósitos: elevar la productividad y mejorar el ingreso de los trabajadores, si uno de los dos falla el programa no funciona.
- La mayoría de los convenios de pago de bonos de productividad inician en las áreas productivas y con pago al personal sindicalizado. Después continúan en las demás áreas y en algunos casos incluyen al personal de empleados de confianza.

- Todos los programas de bonos de productividad están soportados por diversos indicadores que miden la productividad y la calidad.
- Los indicadores pueden ser: de productividad directa, de productividad financiera, puntualidad, asistencia, evaluación de servicios etc.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

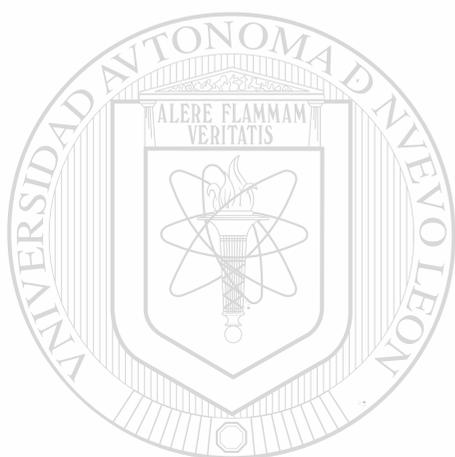


## 9.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los bonos sean por resultados individuales ò en grupo, aunque se pone más énfasis en que los bonos se obtengan por resultados en grupos.
- La frecuencia del pago por bonos, se sugiere que sea más corta (semanal, quincenal o mensual) en las empresas con salarios promedio menores a la media de la región.
- Los convenios y bonos deben ser sencillos y fáciles de entender por todo el personal, así mismo la administración y el seguimiento de los indicadores deben obtenerse rápido y sin mucho personal de soporte ò de oficina.
- Los convenios establecen fechas de vencimiento para que periódicamente se le hagan los ajustes convenientes para las partes. Esto independientemente de las adecuaciones al inicio del programa.

- 
- En la gran mayoría de los convenios actuales que establecen bonos de productividad, los trabajadores y los patrones están motivados y satisfechos por los beneficios que las dos partes están recibiendo.
  - En un principio existe cierta resistencia al cambio, por parte de algunos operarios y jefes, pero a medida que se van viendo los resultados, la actitud es más positiva y después el programa de bonos de productividad es aceptado por todo el personal.

- Algunos convenios los incluyen desde su inicio, en los contratos colectivos de trabajo; en otros casos empiezan con acuerdo fuera de contrato y cuando están probados y funcionando adecuadamente, los incluyen. En otros casos los mantienen fuera de contrato, con pleno respeto de las partes, para su cumplimiento.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial trillas

1996

Alburquerque Rafael

El Derecho del Trabajo ante el Nuevo Milenio

Editorial Porrúa

2000

Nèstor de Bueno L

El Trabajo, El Derecho y algo más

Editorial Porrúa

1995

Flores T. Hèctor

Flexibilidad Laboral

Instituto de Desarrollo Humano y Asesoría Laboral

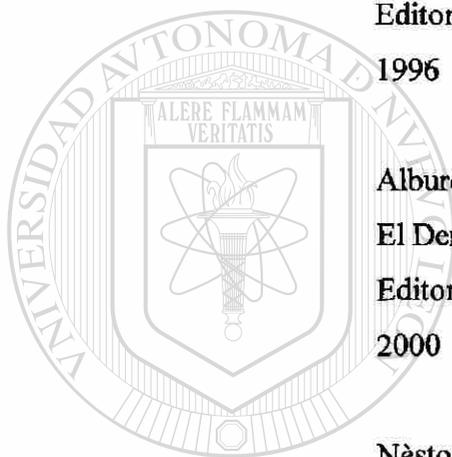
1998

Kurczyn Villalobos Patricia

Las Nuevas Relaciones de Trabajo

Editorial Porrúa

1999



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Rodríguez González Lauro

Manuel de Políticas y Prácticas en Recursos Humanos

Derechos Reservados del Autor

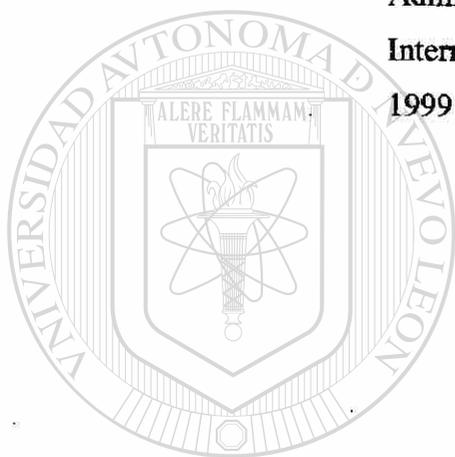
1997

Sherman Arthur

Administración de Recursos Humanos

Internacional Thomson 11ª. Edición

1999



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 4.3 Ponderación 24

Tabla 4.5 Bono de productividad sistema actual 29

Tabla 6.1 Enfoque al cliente 45

Tabla 8.1 Parámetros de medición nuevo esquema 72

Tabla 8.3 Bono de productividad nuevo esquema 76

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## GLOSARIO

**Productividad:** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

**Calidad del Producto:** Es la forma en que el cliente final recibe su producto.

**Cumplimiento:** Es el resultado del esfuerzo echo por el personal para cumplir con el programa de producción.

**Reducción de Costos:** Es evitar el desperdicio en el proceso de producción.

**Prevención de Riesgos:** Es laborar con el equipo de seguridad para evitar accidentes de trabajo.

**Flexibilidad Laboral:** Es hacer adecuaciones en las organizaciones empresariales con su recurso humano aún sin que la ley del trabajo lo especifique.

**PECE Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo:** acuerdo hecho por el Gobierno, Empresarios y Trabajadores.

**STPS Secretaría del Trabajo y Previsión Social:** Dependencia oficial del Gobierno Federal.

**ANEPC Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad:** Acuerdo efectuado por el Gobierno Federal, Empresarios y Trabajadores.

**CTM: Confederación de Trabajadores de México**

**Compensación Variable:** Forma de pago que utilizan las empresas para su recurso humano

**ISO-9000:** Es un sistema estándar de calidad

**Reconocimiento:** Algo que es muy importante en toda organización es que se le reconozca al recurso humano su esfuerzo y dedicación.

**Grupo:** Uno o más personas que interactúan con otros e influyen en ellos con el propósito de alcanzar un objetivo común.

**Objetivo:** Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Resistencia al cambio:** Renuncia a abandonar los hábitos anteriores a una modificación

**PMP Programas de Mejoramiento de la Productividad:** Son sistemas de mejora que utilizan las empresas para mejorar sus sistemas de operación.

**Cliente:** Es la persona que recibe el producto final y para el cual toda empresa trabaja.

**Benchmarking:** Es una forma de compararnos, para tener un mejor panorama.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**DCF:** Defectos Críticos de Fábrica

**DCA:** Defectos Críticos de Auditoría

**MF:** Manufactura Flexible



# UANL

---

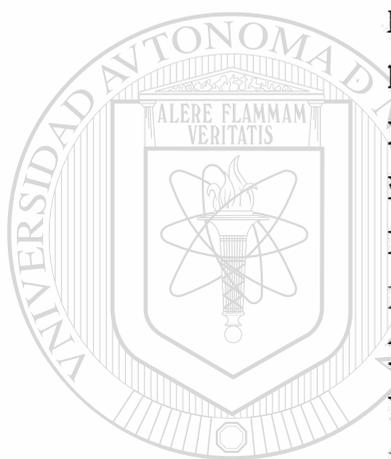
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## AUTOBIOGRAFIA

Nombre	Reynol Leal Vera
Post-grado	Ciencias de la Administración
Especialidad	Relaciones Industriales
Lugar de Nacimiento	Los Aldamas, N.L.
Fecha de Nacimiento	14 de Julio de 1953
Padre	Manuel Leal Tanguma +
Madre	Benita Vera de Leal
Estado Civil	Casado 2 hijos
Universidad	Centro de Estudios Universitarios
Profesión	Lic. En Administración de Empresas
Empresa	Carrier México, S.A. de C.V.
Antigüedad	1979 hasta la fecha
Puesto	Gte. De Relaciones Industriales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



