

**RELATS**

**FORO**

**REPRESENTACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO**

**INTRODUCCIÓN A LA FORMACIÓN SINDICAL  
EN PRODUCTIVIDAD**

**Ancelmo García**

**Documento para discusión  
de OIT-ACTRAV en México, 2015**

La evolución de la productividad y los salarios en México, en los diferentes sectores de la economía, forma parte de un debate permanente y ha sido heterogénea. La posibilidad de mejora de las condiciones de contratación de los trabajadores asalariados y en particular de los trabajadores sindicalizados, depende no solo de la productividad nacional sino también de la productividad de los competidores y la evolución del precio en el mercado mundial de bienes y servicios, es decir del así denominado costo laboral unitario competitivo.

En México la productividad como tema del dialogo social y de las negociaciones colectivas ha estado enmarcado por un entorno de crisis económicas que han impedido contar con una estrategia nacional de productividad en el largo plazo, sin embargo en diferentes etapas de los recientes años, los gobiernos han impulsado programas nacionales y estrategias que hoy en día se han visto culminadas con reformas a nuestra legislación laboral y un Programa Nacional de Productividad y Competitividad que no solo permite, sino exige de las agrupaciones sindicales una participación calificada, razonada, dialogada y negociada, para alcanzar sus logros de mayor justicia en el trabajo y por tanto de una mayor justicia social.

Para nadie es un secreto que en el mediano plazo, el crecimiento económico y la generación de empleos decentes en México, dependerá de la capacidad empresarial, de gobierno y de los sindicatos de trabajadores, de trascender el modelo de competitividad, basado en bajos costos de mano de obra semicalificada, centrado en un núcleo pequeño de empresas, muchas de las cuales están ligadas al mercado externo de nuestro país.

El desarrollo de las capacidades sociales y humanas que propicien el aprendizaje en las empresas, a la par de las tecnológicas y organizativas, conducen a una

mejora sustancial de la productividad laboral y con ello, a la trascendencia hacia un modelo de competitividad de mayor valor agregado, capaz de absorber el costo laboral ascendente, consecuencia de mejoras remuneraciones.

En el mediano plazo, debe aspirarse a que el tema de la productividad sea parte intrínseca de las relaciones laborales en los negocios productivos y de la estrategia sindical nacional de democratización de la productividad en México.

## **1. IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PANORAMA NACIONAL MEXICANO.**

En México, desde hace poco más de quince años vivimos una situación en la que se desarrolla una fuerza de trabajo que busca adquirir perfiles de carácter mundial orientado a la competitividad y la productividad con la modernización continua de la producción; con las siguientes características:

- Se ha consolidado una redefinición del papel del estado en la economía: Industrialización hacia las exportaciones; flexibilidad del trabajo; aumento de la productividad y disminución de los costos, entre ellos los costos laborales.
- Incorporación de nueva tecnología que requiere fuerza de trabajo mas calificada,
- La distribución del empleo por sector de actividad en el año 2014 fue como sigue, lo que nos da un panorama de la características del empleo en México:
  - **Los servicios concentraron 41.8%**
  - **El comercio 19.5%;**
  - **La industria manufacturera 15%**
  - **Las actividades agropecuarias 14%**
  - **La construcción 8%;**
- Por otra parte el Desempleo de jóvenes (14-29 años) duplica la tasa promedio oficial que es de 4.5%.
- 7 de cada 10 desempleados superan el nivel de secundaria.
- Existe una fuerte tendencia al incremento del empleo eventual a través de la subcontratación, también denominada tercerización y outsourcing.
- Ante la insuficiente generación de empleos o salarios dignos los trabajadores tienen que migrar.
- La población mexicana que se dirige a estados unidos para trabajar es una mano de obra joven, abundante y barata.

**Por otra parte encontramos que en nuestro país existe un entorno laboral caracterizado por:**

- a) Crecimiento económico mediocre o pobre; pues no supera el 2.5% en promedio en los últimos diez años.
- b) Dependencia extrema respecto del sector exportador.

- c) Falta de encadenamiento de los procesos productivos.
- d) Parálisis del crecimiento del mercado interno que se combina con la crisis crónica del campo.

**En este contexto debemos señalar los siguientes aspectos que son característicos de la situación del empleo en México:**

- Fuerte presencia del empleo informal, que ya casi supera o alcanza al empleo formal.
- Dentro del sector formal, existe una franja de trabajadores que enfrentan condiciones laborales precarias en las que los empleos son inestables y con salarios a la baja de su poder adquisitivo.
- Hasta la fecha no existe en el país un verdadero seguro de desempleo.
- Otro problema crónico del mercado de trabajo mexicano es la caída no resuelta del poder adquisitivo de los salarios, la que data de la década de los años 80.

**EN MÉXICO: UNA CRISIS ECONÓMICA QUE SE HA TRANSFORMADO EN CRISIS SOCIAL Y HUMANITARIA.**

**En los diez años recientes nos ha tocado observar que la crisis económica de México se ha convertido en una crisis igualitaria y que ahora incluso algunos expertos la llaman una crisis humanitaria por lo siguiente:**

- Debilitamiento del principio de igualdad y de los vínculos que estructuran la sociedad.
- Desigualdades estructurales entre diferentes estratos o categorías sociales (capital-trabajo) (desigualdades de ingreso, gastos, patrimonio, acceso a la educación).
- Desigualdad entre géneros, geográficas, entre generaciones; de las prestaciones sociales.
- Corrosión y deterioro del vínculo social y la política social: “La erosión del hecho sindical ha acompañado una lenta inversión de las situaciones y representaciones colectivas...” “La desaparición de lo colectivo conduce a formas inéditas de la crispación de la sociedad... no hay acción colectiva en el sentido propio del término... de acción productora de solidaridad y cambio social”

***EL OUTSOURCING O  
SUBCONTRATACIÓN***

- *Facilita un mayor control sobre la fuerza de trabajo.*
- *Los asalariados tienen menores posibilidades de organización.*
- *La ampliación del desempleo establece condiciones de menor resistencia y mayor docilidad.*
- *La movilidad se puede dar en cualquiera de las funciones que se requieren.*
- *Aumenta la intensidad del trabajo, la extensión de la jornada, bajos salarios, sin prestaciones sociales y deplorables condiciones de trabajo.*
- *En los hechos se anula la contratación colectiva real*

***Para cerrar las brechas de desigualdad y reducir la pobreza que se origina en los mercados de trabajo se requiere rediseñar las instituciones y políticas laborales, en tanto ahora no incentivan la innovación y la capacitación como instrumento de una auténtica competitividad y sesgan la distribución a favor del capital.***

***Los elevados índices de pobreza y de inseguridad pública nos llevan a sugerir que el gobierno mexicano, los empleadores y los sindicatos debemos retomar formas novedosas de dialogo para fortalecer las políticas públicas y los lazos sociales de solidaridad y bien común; un camino que el sindicalismo conoce bien es la negociación y la contratación colectiva.***

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA EN MÉXICO.**

- Diversos estudiosos del ámbito laboral coinciden en señalar que en la etapa actual la Contratación Colectiva en México atraviesa por:
  - Una pérdida o disminución de prestaciones (bonos de asistencia, puntualidad, antigüedad, capacitación y productividad).
  - Disminución de la bilateralidad entre trabajadores y patrones para la discusión de cuestiones fundamentales sobre la producción y organización del trabajo.
  - Disminución de los gastos estatales en aspectos sociales.
  - Empobrecimiento severo de amplias capas de los trabajadores asalariados.

### **LAS REFORMAS A LA A LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MÉXICO.**

Sumado a lo anterior es importante subrayar que la reciente reforma a la Ley Federal del trabajo del año 2012, en México ha generado una ventana de oportunidad para las organizaciones sindicales que debemos saber potenciar en beneficio de los trabajadores afiliados a nuestra organización sindical: marcadamente en algunos puntos que permiten enriquecer la contratación y la negociación colectiva, estos dos puntos son:

- **La reforma a la Ley del Trabajo y el haber institucionalizado el concepto y políticas de productividad, que se debe entender también como un triunfo de los sindicatos.**
- **Es importante mencionar que el tema de productividad no se inserta sólo en la Ley, viene acompañado del reconocimiento de la importancia del Trabajo Decente.**
- **Este es un segundo triunfo de el sindicalismo nacional y mundial.**
- **Desde 1999 en la OIT se acuñó el concepto de Trabajo Decente y desde entonces los sindicatos, en todo el mundo buscan hacerlo una realidad.**
- **Y qué es el trabajo decente, sino un trabajo que se ejerza voluntariamente; con libertad sindical, con libertad de negociación colectiva, con estabilidad en el empleo, con seguridad social y con un salario decente.**

La misma Organización Internacional del Trabajo ha dejado claro que :  
“Considerando que la existencia de un movimiento sindical estable, libre e independiente es una condición indispensable para el establecimiento de buenas relaciones de trabajo y debería contribuir a mejorar, en todos los países, las condiciones sociales en general...por ello reconoce que...”:

1. La misión fundamental y permanente del movimiento sindical es el progreso económico y social de los trabajadores.
2. Los sindicatos tienen, igualmente, que desempeñar un papel importante en los esfuerzos hechos en cada país para favorecer el desarrollo económico y social y el progreso del conjunto de la colectividad.

**Para estos fines es indispensable preservar en cada país la libertad y la independencia del movimiento sindical, a fin de que este último pueda llenar su misión económica y social, independientemente de los cambios políticos que puedan sobrevenir.**

- De la productividad en México ya se han acumulado años de debates desde 1989, y experiencias de administración de la misma; desde sus estrategias, hasta sus dificultades y desafíos.
- Sin embargo hay que decir que en esos 21 años si bien es cierto que los sindicatos han aprendido poco a poco: nadie se ha opuesto a los incrementos de productividad.
- A lo que se han opuesto los sindicatos y se deben seguir oponiendo es a una productividad vista como acción unilateral, que desplaza a los sindicatos y los aleja de la empresa.
- Los sindicatos han hecho un gran aporte, que es el de humanizar el trabajo, defender los derechos de los trabajadores y por eso saben como enriquecer la productividad defendiendo los derechos de esos mismos trabajadores.
- Solamente las organizaciones sindicales pueden tener esa visión que integre el derecho de los trabajadores a la productividad y así avanzar entre el equilibrio de justicia entre capital y trabajo.

### **¿Y QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD PARA LOS EMPLEADORES Y PARA LOS TRABAJADORES?**

En primer lugar debemos anotar que la industria manufacturera esta sustentada en un estructura de mercado basada en microempresas, así como medianas y sólo en una parte muy pequeña; grandes empresas que funcionan alrededor del sector exportador.

- Las manufacturas en México dan empleo a casi la quinta parte del empleo total nacional y contribuyen

¿Qué compromiso han asumido los sindiactos ante la productividad?

- *Buscan informarse mejor y mas.*
- *Están generando un nuevo lenguaje y nuevos códigos de entendimiento con los empleadores que aceptan la bilateralidad.*
- *Están en la terea de generar a sus nuevos expertos*
- *Se apropian del deseo y las necesidades de ser más productivos y*
- *Que el resultado de la productividad se reparta equitativamente; al final muchos aspectos nos remiten a la distribución de la riqueza.*

con la quinta parte del producto interno bruto; de ahí la importancia que tiene en todo el territorio nacional desde la perspectiva económica.

- Una de las mas importantes causas de los problemas de la industria manufacturera se encuentra en sus composición estructural, ya que al caer las exportaciones, la industria manufacturera casi se detiene por completo debido al débil desarrollo del mercado interno.
- **De acuerdo a un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo “...la evolución de la industria manufacturera mexicana en los años 2000, llegó a un punto donde la competitividad laboral no se reduce a un problema cuantitativo, de incrementar la productividad y reducir el costo laboral, aumentando el volumen por trabajador y bajando remuneraciones, sino sobre todo por lograr un eslabón cualitativamente diferente y superior de competencia, de productos y servicios con mayor valor agregado..”**
- Lo anterior significa que para la industria manufacturera, el camino de la competencia por los bajos costos y la mano de obra barata tiende a dejar de tener un significado determinante, en el acontecer del mercado global; de ser un discurso y una amenaza es ya una realidad de los mercados internacionales; **México no podrá recuperar su competitividad mundial si intenta seguir por el lado de la mano de obra barata y la fuerza de trabajo semicalificada.**
- **Aunque claro: debemos afirmar que no a todos los empleadores les interesa que México recupere su competitividad mundial.**

## ¿COMO DEBEMOS ENTENDER A LA PRODUCTIVIDAD?

- Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así, pues, la productividad se define como el uso eficiente de los recursos, tales como el trabajo, la tierra, el capital, materiales, energía, y la información, en la producción de bienes y servicios.
- Vista, así, una productividad mayor, significa la obtención de un mayor resultado con los mismos recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.
- La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que nos lleva el conseguirlos.
- El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y puede estar fuera del control humano.
- Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema, siempre y cuando se tomen en cuenta los otros factores involucrados.
- Es importante hacer mención de que independientemente del tipo de sistema de producción; económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma.

- Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre el que señala la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.
- La productividad, entonces es un indicador o instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos, o todos aquellos interesados en el mundo del trabajo y la producción de bienes y servicios; en todos los niveles y dimensiones, desde el centro de trabajo hasta lo que una empresa o nación produce.
- De acuerdo al Experto Prokopenko, en su clásico libro sobre Productividad elaborado para la OIT, en ocasiones se considera que se logra mayor productividad con un mas intenso uso de recursos; sea la mano de obra o la maquinaria y equipos.
- Lo anterior no es tan cierto en el ámbito del trabajo, ya que a lo que se refiere así es al rendimiento o eficiencia, medida con precisión de un recurso.

### **PRODUCTIVIDAD NO SIGNIFICA HACER MAS INTENSIVO EL TRABAJO.**

- Desde una perspectiva sindical y bilateral es muy importante subrayar algo que en ocasiones algunos empleadores dejan fuera de lugar o sobreentendido: conviene separar el concepto de productividad del concepto de intensidad del trabajo, ya que si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento unilateral del factor trabajo.
- Desde esta perspectiva, la esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera mas inteligente, no mas intensa, ni mas dura.
- El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo que ejecutan los asalariados; un trabajo mas duro o intenso da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad, debido a las limitaciones físicas del ser humano.
- Por lo anterior, la OIT, desde hace muchos años, viene promoviendo un criterio progresista de la productividad que se basa en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos: el capital, la tierra, los materiales, la energía, a información y el tiempo, además del trabajo humano asalariado.

### **OTROS ERRORES O MALAS INTENCIONES AL PERCIBIR EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD**

- Para impulsar un criterio progresista y equilibrado de la productividad, es necesario combatir algunos errores comunes acerca de la productividad.
  - En primer lugar, la productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o «la productividad del trabajo», aun cuando las estadísticas sobre la productividad del trabajo siguen constituyendo datos útiles para establecer acciones y programas.

- Las conclusiones falsas que se pueden deducir del análisis de la productividad de un único factor pueden conducir a acciones unilaterales del sector que así lo considere.
  - Hoy es un hecho reconocido por la mayoría de los especialistas en la materia (aunque no todos) de que se debe poner énfasis en la productividad como resultados de múltiples factores que intervienen en el proceso productivo, si no es que de todos los factores, aun y cuando esto resulta complejo y difícil de entender, estudiar, analizar y dialogar.
  - De lo anterior podemos anotar que si analizamos así la productividad podremos entonces tener una percepción multifactorial; además bilateral del empleador y de los trabajadores y su sindicato.
  - Es un error parecido al que ocurría y ocurre cuando los empleadores sólo hablaban de calidad del producto en la empresa y de los procesos y hacían omisión o eludían hablar de la calidad de vida en el trabajo y de la calidad en las condiciones de vida fuera del trabajo, a las que se tiene acceso con salarios bajos y empleos precarios.
  - Ni la productividad ni la calidad pueden ser conceptos solo definidos por el capital, ni solo por el trabajo, deben ser acordados mutuamente en el marco de la negociación colectiva.
  - Otro problema lo constituye la confusión generada entre la productividad y la rentabilidad. En los hechos, se pueden obtener beneficios debido a la recuperación de los precios, aun cuando la productividad haya descendido. Y a la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios. Puesto que los bienes que se producen con eficiencia no son forzosamente demandados.
  - Entonces un error fundamental en ocasiones surge de confundir la productividad con la eficiencia...
  - **Eficiencia significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible. Sin embargo, debe considerarse si esos bienes se necesitan.**
  - Otro error de algunos defensores de la productividad unilateral es el que consiste en creer que todas las reducciones de los costos siempre mejoran la productividad; sin embargo cuando dichas reducciones se llevan a cabo de manera indiscriminada, a la larga pueden empeorar la situación, aunque la mas común es la indiscriminada reducción de costos laborales y de las condiciones de vida de los trabajadores.
- De lo anterior debemos entonces subrayar que la productividad se debe entender como un acontecimiento o un hecho económico y un hecho social.
  - Las actitudes como participación social del trabajo, hacia el trabajo y hacia el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación del trabajador en diferentes momentos de la producción de un bien o un servicio: la planeación, la mejora, la puesta en practica de nuevas tareas, entre otros.
  - Desde hace mas de diez años diversas experiencias han demostrado que la productividad desde una perspectiva bilateral, es decir que sume la visión del



empleador y la de los sindicatos es la mejor opción para una productividad con equilibrio y con justicia social; ello a partir de una adecuada suma de eficacia y rendimiento, y dado este concepto, se entiende que la productividad es el resultado de la satisfacción en el trabajo, de la satisfacción del empleador y de la satisfacción del cliente final.

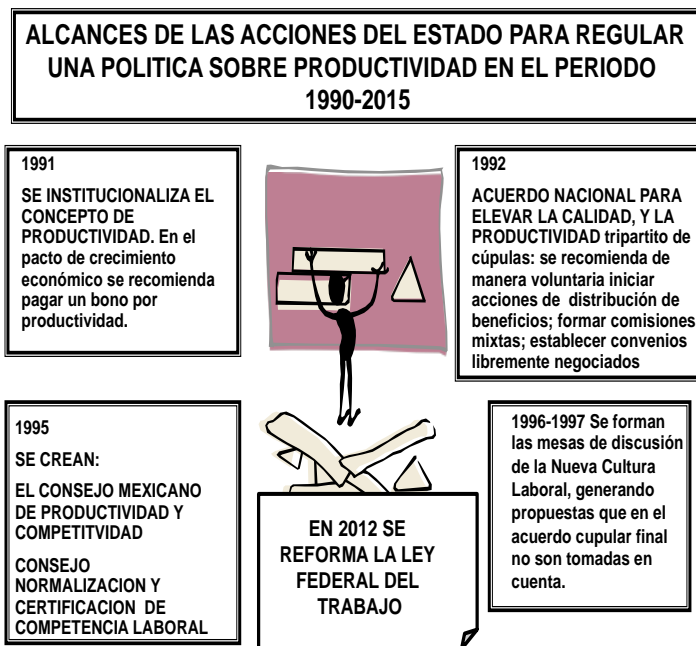
- La Eficacia la podemos definir como la medida en que una organización alcanza una meta.
- Así podemos concluir que la productividad podríamos entenderla como una medida global de la forma y el contenido en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:
  - En qué medida hemos alcanzado los objetivos..
  - El grado de eficacia con el que se han utilizado los recursos invertidos para generar o producir un bien o un servicio.
  - La comparación en diferentes tiempos y circunstancias del desempeño y comportamiento de la productividad.
- Después de las definiciones antes anotadas es preciso subrayar que la situación actual de competitividad le ha brindado a muchas empresas mexicanas la oportunidad de conocer y dominar nuevas prácticas productivas; sin embargo la competencia que ello conlleva ha dejado secuelas severas, aumentando la desarticulación de segmentos de cadenas productivas y el cierre de pequeñas y medianas empresas.
- Ahora debemos continuar e insistir en pensar mas allá del interior de nuestra empresa misma, mas allá de esquemas generalizables y de soluciones mágicas, no debemos **pasar por alto que las empresas que han innovado lo hacen no por ocurrencia ni por simple deseo, sino por la urgente necesidad de adecuarse a un mercado mas abierto, más complejo, más dinámico; en suma más competitivo.**
- Por otra parte, podemos definir la competitividad laboral como:
  - *la contribución individual y colectiva de las personas ocupadas en la capacidad competitiva de las empresas, sectores económicos y la economía en su conjunto. Dicha de otra manera, la ventaja competitiva que se puede atribuir a capacidades productivas de las personas y sus interacciones sociales.*
- El vehículo de las interacciones sociales son las relaciones laborales, que crean y recrean de manera informal y formal las condiciones que regulan los compromisos de esfuerzo colectivo e individual con los compromisos de compensación, material y no material.

## **EVOLUCIÓN DEL DEBATE SOBRE PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO.**

- En México el tema de la cultura de productividad ha pasado por varias fases y por diversos enfoques con el objetivo de mejorar y construir nuevas bases de productividad, competitividad y calidad de vida de los trabajadores.
- Afortunadamente la nueva política hacia la productividad, y las prácticas productivas han tenido respuesta positiva por parte de trabajadores y

empresarios que han construido nuevos soportes de productividad y competitividad.

- Desde una perspectiva del discurso ideal acerca de la productividad se puede afirmar que el desarrollo de las capacidades sociales y humanas que propicien el aprendizaje en las empresas, a la par de las tecnológicas y organizativas, conducen a una mejora sustancial de la productividad laboral y con ello, a la trascendencia hacia un modelo de competitividad de mayor valor agregado, capaz de absorber el costo laboral ascendente, consecuencia de mejoras remuneraciones.
- Lo anterior puede significar que de manera automática los empleadores que incrementen productividad de inmediato la distribuirán en remuneraciones, lo cual en la realidad se ha demostrado que no es así. Como quedó asentado en la primera parte de este manual, las remuneraciones en México han acumulado un deterioro de más del 60% en los últimos veinte años y en ellos la productividad ha aumentado cuando menos en un tres por ciento anual.



- Gracias al esfuerzo de los empresarios y los trabajadores se han vencido muchas de las resistencias que se expresan en diferentes niveles de la organización productiva, se ha logrado avanzar en aspectos que van desde la consolidación de un nuevo lenguaje de cultura productiva, hasta aspectos que han repercutido en la negociación colectiva y en las relaciones laborales.
- Al vencer las resistencias hemos ganado en espacios que permitieron la consolidación de un nuevo lenguaje vinculado a una nueva cultura de competitividad, productividad y calidad y ya nos hemos encaminado a lograr elevar el concepto de trabajo decente en México.
- Entre los conceptos más importantes que se han consolidado como parte de la nueva cultura de la productividad, podemos destacar los siguientes conceptos:

- ✓ Multihabilidades
- ✓ Trabajo En Equipo
- ✓ Alto Desempeño
- ✓ Facilitadores
- ✓ Competencias Laborales
- ✓ Sistema De Calidad
- ✓ Capital Humano
- ✓ Certificación De Procesos
- ✓ Certificación De Personas
- ✓ Mejora Continua
- ✓ Salario Por Conocimientos
- ✓ Remuneración Ligada a La Productividad

Pero además de lo anterior y quizás más importante aún hemos logrado el comienzo de la superación de lo más negativo de la cultura anterior, que arrastrábamos desde la mitad del siglo pasado y que apenas de manera incipiente hemos empezado a superar como son los aspectos de:

- La empresa ya reconoce que los trabajadores tienen mucho que aportar y decir para mejorar los procesos. Aunque algunas empresas y gerencias aun se resisten a reconocerlo y establecerlo en la contratación colectiva.
- La empresa ha comenzado a generar una organización menos excluyente y más articulada entre sí, compartiendo información y decisiones de manera corresponsable.
- La empresa se ha abierto a las sugerencias de mejora e innovación por parte de los trabajadores y los sindicatos que los representan.
- Existe verdadero interés por hacer participar a los trabajadores en tareas mas enriquecidas y esfuerzos compartidos.
- Por su parte algunos sindicatos y trabajadores realmente han asumido como suyos los compromisos y las metas por hacer empresas más productivas y competitivas en beneficio mutuo de empresas y trabajadores.

#### El inicio de los debates data de 1990-1991

- En 21 años las organizaciones sindicales, académicos, sector gubernamental y empresarios: todos han avanzado en su discurso, en estudios, en dialogo.
- El debate ha ido acompañado de acciones gubernamentales y de los empresarios, muchas veces unilaterales.
- Sin embargo hay que decir que en esos 21 años si bien es cierto que los sindicatos han aprendido poco a poco, nadie se ha opuesto a los incrementos de productividad.
- A lo que se han opuesto los sindicatos y se deben seguir oponiendo es a una productividad vista como acción unilateral, que desplaza a los sindicatos y los excluye de la empresa.
- Los sindicatos han hecho un gran aporte que es el de humanizar el trabajo, defender los derechos de los trabajadores y por eso saben como enriquecer la productividad defendiendo los derechos de esos mismos trabajadores.
- Solamente las organizaciones sindicales pueden tener esa visión que integre el derecho de los trabajadores a la productividad y así avanzar entre el equilibrio de justicia entre capital y trabajo.

#### REPERCUSIÓN DE LOS AVANCES DE PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA Y EN LA SOCIEDAD.

Podemos afirmar que los principales avances de la productividad han repercutido en las empresas y en su administración y al mismo tiempo a nivel nacional y desde la perspectiva de las organizaciones sindicales debemos destacar las siguientes repercusiones:

- a. **Estudio de Estrategias de mejoramiento de la calidad y productividad en las cadenas productivas con proveedores y clientes finales.** Es evidente que la productividad hoy día no se limita a una atención eficiente de una sola empresa o de una sola área de trabajo; hoy resulta un tanto difuso el límite de administración de un proceso productivo. Es claro que las fronteras para el control y generación de la calidad y la productividad no inician ni terminan en la puerta de una sola empresa. Pero, ¿hasta dónde se prolongan dichas redes que determinan la productividad y la calidad en una empresa, sector o región y cómo debe atender el sindicato dicha situación?
- b. **La calidad de las condiciones de trabajo y la productividad.** Hoy, la mejora continua se consolida como una de las estrategias de administración de los procesos productivos, sin embargo resulta que a los así llamados recursos humanos en ocasiones se les atiende sólo como consecuencia de dificultades (“apagando el fuego”), no como parte de una estrategia de fortalecimiento sistémico entre condiciones de trabajo y mejora continua. Sigue vigente el dilema entre productividad y calidad de vida, incurriendo en el llamado **“síndrome del producto terminado”**, es decir, obtener el producto final a costa de cualquier utilización de los recursos humanos o tecnológicos.
- c. **Acerca de los modelos o esquemas de distribución de beneficios de la productividad.** Las empresas y los sindicatos de nuestro país han recorrido un breve pero valioso camino en relación con la medición de la productividad y la distribución de los beneficios de la misma: aunque las formas tradicionales de reparto como el destajo, el volumen o la tarea específica y determinada, siguen rigiendo y a veces impidiendo aquellos sistemas ligados a la evaluación del desempeño individual o grupal, incluso esquemas de distribución de beneficios que se sustentan en los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Esta es quizás hoy una de las repercusiones más imperiosas de ser atendida.
- d. **Las relaciones laborales y su relación con la productividad.** Para muchos empleadores, pareciera que los instrumentos estadísticos superaron a la interrelación humana y a la interacción bilateral entre capital y trabajo. En la gestión laboral cotidiana se deben recuperar los aspectos más relevantes acerca de la motivación y otros mecanismos de participación y enriquecimiento social y humanístico. Y aquí el sindicato tiene mucho que decir y aportar.
- e. **Principales controversias derivadas de las relaciones laborales por tamaño de empresa.** Al hablar de las dificultades que surgen en las empresas se llega a generalizar tanto, que se olvidan las particularidades que la ubican como pequeña, o mediana, así como si pertenece al sector de manufactura o servicios y por lo tanto de las controversias que pueden surgir en sus

relaciones laborales; esto debe ser motivo de particular atención y búsqueda de soluciones.

- f. **Finalmente en este recuento es preciso anotar algunos avances en el terreno de las relaciones laborales** ya que ello contribuye a un clima laboral estable y propicio para mejora la inversión y la competitividad de nuestra empresa. Podemos anotar avances en:
- a) Una incipiente pero valiosa práctica de intentar vincular la productividad a los sistemas de remuneración.
  - b) Una preocupación e interés creciente de los sindicatos y trabajadores, por la productividad y competitividad.
  - c) Nuevas prácticas de entendimiento y espacios de dialogo entre los actores de la producción que han permitido la creación de convenios de productividad, comisiones de productividad, comisiones de competencias laborales, así como negociaciones antes inéditas como el caso de los paros técnicos y la reducción de costos en un marco de negociación colectiva.

***A partir de todo lo anterior nuestra organización sindical se ha visto inmersa en una problemática que nos obliga a actualizarnos, en la utilización de un lenguaje moderno en los contenidos de la negociación colectiva y a tener que afrontar con nuevas herramientas la realidad que la productividad, y la competitividad global nos han ido imponiendo.***

## **LOS DESAFÍOS PENDIENTES DE LAS POLÍTICAS DE PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO**

- Aunque los estudios sobre productividad aun generan debates no concluidos, los principales resultados muestran que las acciones emprendidas, aún tienen un alcance limitado, a pesar de lo cual el camino de la mejora de los procesos en las empresas tiende a ser mas integral y a cubrir las diversas áreas productivas y administrativas, desde los subsistemas técnicos, hasta la mejora de los recursos humanos.
- En este Manual podemos anotar cinco aspectos fundamentales en la administración diaria de la productividad que a las organizaciones sindicales nos interesan de manera particular y esto debe ser subrayado, pues son aspectos cubiertos por el derecho a la negociación y la contratación colectiva:
  - ✓ **La capacitación**: se ha visto fortalecida pues continua vinculada al concepto de competencias laborales; ha seguido creciendo en cuanto a los sistemas de certificación de competencias laborales, así como los centros de evaluación de las mismas y el número de calificaciones de las mismas competencias laborales, sin embargo ello no ha garantizado permanencia en el empleo ni mayor remuneraciones.
  - ✓ **La participación de los trabajadores**: es un hecho que la cultura del trabajo en equipo, los círculos de calidad, los grupos autodirigidos, etcétera, han resultado en un incremento de los índices de participación y hoy por hoy son

elementos de valiosísimo incremento de la productividad, por ello mismo se deben redoblar esfuerzos para reproducir experiencias participativas y de mejora de productividad con distribución de sus beneficios. Y motivar mas los espacios de participación con los sindicatos y no sin ellos.

- ✓ **Los salarios y los sistemas de remuneración:** Desde hace varios años hemos asistido a un relativo y permanente debate que tiene como fondo el seguir analizando y hablando de formas novedosas de renovar el sistema de remuneración para hacer flexible este recurso y ser más útil para la empresa y motivar a los trabajadores y pagar salarios más justos; en algunas industrias que tienen ya periodos largos estudiándolos y aplicándolo, aunque su diseminación en el ámbito nacional en los servicios aun es escasa.
- ✓ **Las condiciones de trabajo:** este es quizá el instrumento aún menos atendido, ya que observamos un crecimiento en los índices de accidentabilidad nacional, sin embargo hay que anotar que refleja grandes limitantes de cultura y de negociación pues son varios los sectores que lo descuidan ya que casi siempre han sido vistas como costos y no como inversión por parte de los empresarios y por algunos sindicatos también.
- ✓ **Productividad y relaciones laborales;** Respecto a la medición de la productividad los avances se han mostrado lentos y poco consistentes; la importancia que se ha dado a las herramientas de medición y mejora de la productividad ha visto surgir en los últimos años, diversos conjuntos de indicadores y descriptores que permiten un control más específico de segmentos del proceso productivo, así como en su integralidad o en los resultados finales del mismo.  
**Hoy** se cuenta ya con métodos mucho más acabados de dichos indicadores y se espera vincular estos a formas individuales o colectivas de medición, para a su vez vincularlas con formas de distribución de beneficios de la productividad, lo que permite relaciones laborales en calma y cooperación y acercarnos a vincular productividad a Trabajo Decente.

## **LA OIT Y LA PRODUCTIVIDAD.**

### ***Desarrollo sostenible y productividad***

- EL concepto de desarrollo sostenible se ha anotado en las agendas de todos los actores del ámbito laboral; empresarios, sindicatos y gobiernos.
- En este aspecto se contrajo el compromiso de promover la integración de los tres componentes del desarrollo sostenible, a saber:
  - desarrollo económico,
  - desarrollo social y
  - protección del medio ambiente
- Todos los anteriores, entendidos como pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente.

- **Los objetivos generales y requisitos indispensables del desarrollo sostenible son entre otros la erradicación de la pobreza, la modificación de las modalidades insostenibles de producción y consumo y la protección y la ordenación de la base de recursos naturales del desarrollo económico y social; este compromiso se basó en el Principio de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en la que se indica lo siguiente:**
  - *“A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada”*
- El desafío intrínseco de este compromiso tiene que ver con un cambio de nuestra manera de consumir recursos que consista en adoptar modelos mucho menos destructivos desde el punto de vista medioambiental.
- Resulta fundamental incorporar a la perspectiva del trabajo el hecho de que la sostenibilidad de la vida de la gente; la sostenibilidad de las empresas y la sostenibilidad del medio ambiente del planeta están estrechamente relacionadas; estas tres dimensiones deben construirse a través de una acción colectiva en los planos local y mundial y ocuparnos de ella desde el ámbito laboral.

## **PERSPECTIVA DE LA OIT ACERCA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

- Hay un debate internacional de carácter amplio y de gran alcance sobre el importante papel del sector privado y las empresas sostenibles en el desarrollo social y económico, con inclusión de la creación de empleo y el trabajo decente y la protección del medioambiente. Por ello, el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo decidió incluir el tema de la promoción de empresas sostenibles en el orden del día de la 96.a(nonagésimo sexta) reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo como medio para la consecución del trabajo decente en el marco más amplio del desarrollo sostenible
- Basándose en las últimas propuestas sobre desarrollo sostenible, promoción del sector privado y buena ciudadanía de empresas, la Conferencia Internacional del Trabajo de 2007 de la OIT abordó las necesidades apremiantes para el desarrollo sostenible, la globalización equitativa y el rol de las empresas. En sus conclusiones presentó un programa para orientar la promoción de empresas sostenibles.
- El Programa de Empresas Sostenibles se aplica a las empresas de todos los tamaños, desde microempresas a multinacionales, y de todos los tipos, entre los que se incluyen las cooperativas y las empresas sociales.

La estrategia se basa en tres pilares interdependientes que se apoyan mutuamente:

### **1. Creación de entornos propicios**

Ayudar a los países miembros a evaluar y adaptar, cuando sea pertinente, políticas, leyes y normativas. El objetivo es fomentar las inversiones y la iniciativa empresarial para equilibrar las necesidades e intereses de la empresa — tanto de

los trabajadores como de los empleadores — con las aspiraciones de la sociedad en un sentido amplio.

## **2. Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas**

Ayudar a los empresarios — incluidos los de los grupos objetivo específicos, como los jóvenes y las mujeres — a crear y constituir empresas con éxito. El programa respalda las actividades que estimulan la iniciativa empresarial a través de la formación, la prestación de servicios para el desarrollo de empresas, el acceso a la información, a la tecnología y a la financiación y la conexión de empresas a cadenas locales de valor.

## **3. Lugares de trabajo sostenibles y responsable.**

Vincular las mejoras en el ámbito de la productividad con mejores condiciones de trabajo, buenas relaciones laborales y buenas prácticas ambientales. Esto incluye la promoción del diálogo social y la negociación colectiva, así como el desarrollo de los recursos humanos, para aumentar la productividad, reducir el uso de energía y materiales a la mínima expresión y reducir los impactos ambientales; aumentar los salarios y los beneficios compartidos y lograr una buena gobernanza corporativa y prácticas empresariales responsables.

## **La función de los interlocutores sociales en la promoción de empresas sostenibles**

1. Promoción 2. Representación 3. Servicios 4. Aplicación de políticas y normas

### ***Declaración de la OIT sobre la Globalización y la Justicia Social***

- La “Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa” y su respectiva resolución fueron adoptadas por consenso por parte de los Estados miembros y representantes de trabajadores y empleadores presentes en la 97ª Conferencia Internacional del Trabajo, luego de meses de negociación entre sus mandantes tripartitos en representación de 182 Estados miembros
- *A través de esta Declaración, los gobiernos, empleadores y trabajadores de todos los Estados miembros llaman a la adopción de una nueva estrategia para sostener a las sociedades abiertas y a la economía global con base en la justicia social, el pleno empleo y la cohesión social.*
- ***La Declaración resalta que la globalización está causando una profunda reforma en el mundo laboral.***
- La Declaración reconoce los beneficios de la globalización, pero además llama a que se realicen nuevos esfuerzos para la implementación de políticas de trabajo decente como medio para alcanzar resultados mejores y más equitativos.
- Por un lado, dice, la globalización ha ayudado a que muchos países se vean beneficiados con altas tasas de crecimiento, creación de empleo, la absorción en zonas urbanas modernas de una gran parte de la población rural pobre, y el fomento de la innovación para el desarrollo de productos y la circulación de ideas.
- Por otro lado, la globalización ha llevado a que muchos países y sectores enfrenten grandes desafíos en términos de desigualdad del ingreso, altos



niveles de desempleo y pobreza, vulnerabilidad económica ante los shocks externos, y el crecimiento del trabajo sin protección y de la economía informal, que tiene un impacto sobre la relación de trabajo y en las protecciones que la misma ofrece

- En lo que se refiere a la OIT, la Declaración sobre la Justicia Social ratifica el mandato otorgado a la Organización mediante la Declaración de Filadelfia y que consiste en examinar todas las políticas económicas y financieras internacionales teniendo en cuenta un objetivo fundamental: la justicia social. Y adaptar ésta a la etapa actual de la Globalización.
- En este marco subraya que las normas internacionales del trabajo ofrecen un conjunto de principios, acordado a escala internacional, que tienen por objeto guiar las legislaciones laborales y constituyen un marco que permite establecer constantemente un equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en el trabajo, y representan hoy el entramado normativo internacional vigente más vasto, pues se contabilizan más de 7.500 instrumentos de ratificación de convenios.

## **LA OIT Y EL TRABAJO DECENTE**

- La mejora de la productividad como meta, ha sido el eje en la transformación del mundo de la producción durante los últimos veinte años. Los actores del mundo productivo, ubicados en distintos espacios, atienden de manera común los retos que enfrentan para alcanzar su objetivo; nuevos métodos, nuevos conceptos, nuevas técnicas administrativas que brinden mayor eficiencia.
- Como parte de esa búsqueda la oficina de las Naciones Unidas para asuntos del trabajo que como ya sabemos es la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha efectuado diversos análisis y debates para enriquecer las herramientas con las que contamos en la ruta por lograr incrementar y mejorar la productividad, y lo que de ella se deriva; organización del trabajo; contenidos de las tareas; formas de medición; mejora del ambiente laboral.
- Como parte de ésta evolución en el mundo de las empresas, desde hace poco más de dos años, la OIT, desde sus instancias de más alto nivel, dio origen a una discusión que quedó plasmada en la búsqueda de lo que ahora se denomina ***Trabajo Decente***.

## **PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO DECENTE.**

- La productividad y el trabajo decente son dos eslabones de una misma cadena. No puede haber aumento de productividad sin un trabajo decente y viceversa.
- Ambos aspectos indisolubles de lo cotidiano laboral dependen de múltiples factores, incluso de la experiencia productiva del país o de la región de que se trate, sin embargo son aspectos de vital importancia para analizar la calidad de vida de los trabajadores y de su influencia en los niveles de competitividad de una empresa.

**El trabajo decente es aquel empleo productivo que es justamente remunerado y se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad, estabilidad y respeto a la condición humana.**

**Para la OIT, la productividad es la relación entre el valor de la producción y de los insumos, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles por la empresa o país.**

- Lo anterior implica, por supuesto el respeto a los derechos fundamentales en el trabajo, la aplicación de normas y regulaciones respecto a los convenios y recomendaciones de la OIT, así como a la normatividad y derechos vigentes.

### **¿CÓMO HACER COINCIDIR TRABAJO DECENTE CON PRODUCTIVIDAD?**

- Para lograr el trabajo decente es imperativo que la mayor productividad se traduzca en progreso en materia de inserción ocupacional, así como en un crecimiento de los niveles de calificación y de remuneración de los trabajadores.
- Lo anterior se debe traducir a nivel de la empresa en cada una de las condiciones contractuales que inciden sobre la estabilidad laboral, entre las que destacan: la extensión e intensidad de la jornada de trabajo; la protección social; el acceso a la recreación y la educación; las condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo.
- Los cambios que cada día se inician o consolidan en las condiciones laborales, antes o después de lograr mejoras en la productividad, deberán ir dirigidos al incremento de la competitividad integral de la empresa, para asegurar un trabajo decente para todos.
- De esta manera desde las acciones de la empresa que parecen pequeñas en el tejido social, pueden potenciarse las políticas sociales para que en conjunto se conviertan en un factor productivo determinante que aumente la productividad y mejore el capital social.
- En el marco del trabajo decente, la OIT ha introducido programas internacionales de apoyo que han permitido concentrar los recursos en temas de alta prioridad, evitando la dispersión.

**A manera de breve conclusión.**

- Existen, para la OIT, dos factores esenciales y cruciales para el trabajo decente y la productividad: Inversión en conocimientos teóricos y prácticos para el mejoramiento de la empleabilidad y; trabajo sin riesgo que garantiza seguridad y productividad mediante la salud en el trabajo.
- ***No se trata simplemente de crear puestos de trabajo, sino que estos deben ser de una calidad aceptable.***
- ***No se debe disociar la cantidad del empleo, de su calidad.***
- **No debemos, sin embargo, abandonar la aspiración de mejorar la calidad de las inversiones de capital; para un eficaz crecimiento de la productividad, para evitar la concentración de la riqueza y desarrollar políticas laborales y sociales que garanticen el empleo y el ingreso en un mercado mundial altamente competitivo.**
- **Es importante trabajar en la puesta en práctica de indicadores de trabajo decente en la empresa que tenga esa posibilidad, para dar mayor solidez y sustentabilidad de responsabilidad social.**
- **También es importante anotar que el trabajo decente cada vez se convierte en un elemento que permite a una empresa tener un plus en su estrategia de competitividad.**

#### **POSIBLES ÁREAS DE NUEVA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES CON RELACIÓN AL TRABAJO DECENTE Y EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD:**

##### ***A. Decidir participar con propuestas en la definición de algunos indicadores clave del trabajo decente en la empresa***

- Lo anterior es importante subrayarlo, ya que si lo convertimos en números lo podemos sumar o lo podemos restar, dividir y multiplicar.
- Para medir el trabajo decente debemos recurrir a un indicador, el cual es una unidad de medida convencional, aceptada de manera acordada, como todas las medidas que lleva a cabo las personas en sus actividades humanas.

##### ***B. Un indicador de medición establece una relación cuantitativa y/o cualitativa entre dos o más factores de un proceso específico.***

- Podemos tener indicadores globales para expresar el resultado de un todo determinado, o indicadores parciales, para expresar el rendimiento de uno solo de los factores o conceptos estudiados.
- Medir significa controlar; al hacer esto, conocemos la variabilidad de los componentes del trabajo decente y podemos controlar e influir en su comportamiento. Lo medimos para tenerlo bajo control.

##### **C. Los grandes conceptos en los cuales es posible elaborar indicadores de trabajo decente pueden ser los siguientes:**

- Estabilidad en el empleo
- Ingreso salarial
- condiciones de trabajo

- desarrollo profesional,
- trabajo y familia,
- protección social y
- diálogo social y relaciones laborales.

Cada uno de los conceptos mencionados se puede desagregar en indicadores

## 2. LA PRODUCTIVIDAD COMO HERRAMIENTA DE DIALOGO EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

### LA PRODUCTIVIDAD Y EL VALOR SOCIAL DEL TRABAJO.

- Desde siempre, la humanidad ha trabajado. El trabajo ha sido el elemento básico de la vida social.
- A partir de él se han organizado las comunidades y éstas se han caracterizado por su especialización. A partir de el trabajo productivo y útil el género humano ha “dialogado” con la naturaleza, se ha relacionado con ella, la ha modificado y puesto a su servicio.
- Desde el trabajo, los hombres y las mujeres se han dado su forma, se han redefinido constantemente y se han relacionado entre sí.
- Como todos sabemos, el trabajo ocupa un lugar fundamental en nuestras vidas: nos da un sentido de propósito e identidad, y nos permite obtener ingresos para satisfacer nuestras necesidades materiales.
- El trabajo es uno de los principales mecanismos que usamos para relacionarnos con los demás. Se trata a la vez de una responsabilidad individual y de una actividad social, que a menudo requiere la colaboración en el seno de un equipo.
- No hay duda de que el primer objetivo del trabajo asalariado y productivo, es que puede proveer al empleado los medios necesarios para poder subsistir, ya sea

- ✓ El trabajo puede ser fuente de dignidad y de satisfacción. Pero el trabajo también puede ser fuente de explotación y frustración.
- ✓ Para las familias y las comunidades, el hecho de disponer de un trabajo decente es un elemento fundamental para la estabilidad y el progreso social.

sólo o en compañía de una familia.

- **También es cierto que es el trabajo el que crea un vínculo que va desde la persona hacia la sociedad y da como resultado un sentido de pertenencia, de participación, de integración y se acompaña de un sentimiento de utilidad.**

***Existe, sin embargo, en los albores del siglo XXI, aunado a lo anterior, un sentimiento creciente de devaluación de la dignidad del trabajo; una parte del pensamiento económico imperante lo considera como un mero factor de la producción —una mercancía— olvidándose del significado y del valor individual, familiar, comunitario y nacional del trabajo del ser humano. La persona humana queda relegada a segundo termino.***

- Y la gente está reaccionando en sus conversaciones en casa, en el secreto de la cabina de votación y, cuando es necesario, expresando con vigor sus quejas en las calles. (***CAMBIOS EN EL MUNDO DEL TRABAJO. CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO 95. 2006. Informe I (C)***)
- Es muy importante tomar en cuenta que la relativa facilidad de encontrarse desempleado, junto con la inestabilidad en el empleo y las deterioradas circunstancias de la economía en una región o en un sector, de manera relativa pero efectiva hacen que disminuya el valor social del trabajo.
- La productividad en el trabajo, por sí sola no genera identidad ni satisfacción en el trabajo.
- La productividad ha sido vista como la panacea económica y quizás lo sea, pero no debe abandonar el valor social del trabajo para la realización del ser humano.
- ***Esta disminución de la percepción del valor del trabajo en la persona afecta particularmente a la empresa y le exige un doble esfuerzo por motivar al empleado.***
- Esta desvalorización del trabajo es causada por la profunda pérdida de la noción de persona humana en el trabajo; al dejar de pensar en lo humano como centro de nuestras actividades se desata una cadena de consecuencias negativas que desembocan en la violenta pérdida de valores sociales.
- Información reciente de estudios presentados por consultorías de prestigio internacional están demostrando que el nivel de compromiso adquirido por los trabajadores con las empresas disminuyó a partir de la crisis económica de 2008, cuando se obligó a las compañías a recortar personal y congelar salarios de los empleados que conservaron sus puestos.
- Después de la crisis y de la depresión económica del año 2008 el porcentaje de empresas que reportan un menor compromiso de sus empleados ha crecido.
- Es preciso anotar que el empleo sigue siendo la clave de la imagen de la persona y su trabajo ante la sociedad, además de ser lo que lo convierte económica y socialmente útil a la persona.
- Nuestro lugar de trabajo, con todo lo que significa de realización, desafíos, obstáculos por resolver, metas y dificultades, es lo que nos da identidad y nos

hace pertenecer o no a una comunidad; comunidad que además tiene su propio lenguaje, sus propios códigos de entrada y de salida, así como de inclusión y exclusión.

***Desde nuestra organización sindical debemos reafirmar el hecho de que el ser humano está vivo para continuar la vida; no se puede ni se debe vivir para trabajar; se debe trabajar para vivir y realizar una parte de la vida, nada más y nada menos.***

***El sindicalismo, según todo lo anterior, se ha propuesto siempre una finalidad suprema, la elevación de la persona humana, representada en la persona que trabaja; el fondo ideológico del Sindicalismo es la dignidad humana. Por eso los primeros en luchar por un trabajo decente hemos sido los sindicatos.***

## **INFLUENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN COLECTIVA**

- Las estrategias productivas adoptadas por un gran número de empresas en México, hacia la búsqueda por mejorar su posición dentro de un mercado nacional contraído y con mayores exigencias de calidad y costos, han exigido la revisión de los principios que servían de soporte a la organización y planeación de la producción y el trabajo, así como de los espacios relativos a relaciones laborales que de ellos surgen.
- Esta revisión exigida introduce nuevos conceptos que dan lugar no sólo a un mayor incremento de la producción y la productividad, ni tampoco se reducen únicamente a pugnar la introducción de nuevo equipo de proceso de mayor capacidad, en términos de velocidad de flujo o de manejo de mayores dimensiones físicas y mentales del trabajo.
- Los cambios van mas allá y conducen a la inevitable conclusión de que se han reinventado los procesos organizativos del trabajo en sus aspectos técnicos y sociales, lo que no puede darse sin actuar para modificar también las relaciones laborales y por tanto los espacios de negociación sindical.
- En todo mercado, sea nacional o internacional, las empresas rigen su inserción en ellos a partir de definir de manera específica una determinada estrategia de competitividad.

**En los últimos años ha quedado claro que es el factor humano la mejor arma de que la empresa dispone para tener elevados niveles de calidad y**

productividad. Esto debido a que el factor humano se conjuga de manera dinámica en cualesquiera de las variantes de la estrategia de mejora continua de las empresas, siempre y cuando cuente con los niveles de calificación, participación y condiciones de trabajo adecuadas.

El análisis de la productividad como un concepto multifactorial permite considerar que los incrementos de ésta se producen cuando se da a partir de un pequeño cambio en la organización del trabajo, hasta un cambio total en la tecnología utilizada en el centro de trabajo.

***Las organizaciones sindicales son depositarias de una importante cantidad y calidad de capital social y de valor social.***

- *Las organizaciones sindicales a lo largo de nuestra historia hemos demostrado ser recipiendarias de la confianza de los trabajadores y justamente reunimos tres de las características de una institución con valor social;*
  - *la confianza de nuestros miembros;*
  - *la cooperación en nuestras actividades y*
  - *la aceptación de nuestras normas y códigos de entendimiento.*

- Las organizaciones sindicales como la nuestra, son una consecuencia inevitable del conflicto entre el capital y el trabajo: pero debe quedar claro, que somos resultado de un entendimiento mutuo.
- La existencia de las organizaciones sindicales obedece a profundas tendencias civilizatorias y constituyen una institución clave para el bienestar general de la sociedad.
- Los sindicatos somos garante de la compleja red de relaciones sociales y técnicas que constituyen las empresas modernas y en consecuencia también garantizan el buen funcionamiento de las economías nacionales o en escala subregional y mundial.

**Principales obstáculos para la negociación de salarios por productividad, hallados en talleres de formación sindical:**

- La falta de mecanismos para la medición de productividad
- Falta de capacitación y de una definición compartida entre empresa y sindicato del concepto de productividad
- La falta de modernización de la planta productiva
- falta de entendimiento común de la gestión de la productividad.
- El desconocimiento de los estados financieros de la empresa.
- la escasa participación de los trabajadores y los sindicatos en los programas de productividad
- La desconfianza acerca de los beneficios de la productividad
- La unilateralidad de los programas, así como la complejidad de algunos de ellos.
- Si los programas de productividad son de origen unilateral, sin tomar en cuenta a los trabajadores o a los sindicatos, están condenados a ser rechazados por ser impuestos
- El deterioro de las condiciones de trabajo también es un obstáculo para la negociación de la productividad

- Los sindicatos permiten que el trabajo individual se exprese como un sujeto social colectivo: el sindicato es la expresión social organizada del trabajo individual.
- En los albores del siglo XXI, la globalización ha causado una importante transformación de las organizaciones sindicales en diversos niveles y dimensiones.
- Dichas transformaciones han afectado a las organizaciones en la relación de éstas con sus afiliados; en su relación con otras instituciones sociales; así como en relación con sus interlocutores directos, es decir; con los empleadores y sus organizaciones.
- ***A pesar de todos estos cambios y transformaciones, las organizaciones sindicales seguimos siendo una de las expresiones más importantes del derecho de asociación en la sociedad: la que tiene que ver con la unión de anhelos de las personas que trabajan y que esperan una mayor justicia en la sociedad.***
- Nuestros anhelos son un componente y una de las bases en que se fincan los ideales de sostenimiento moral y de carácter social; en ello subyace una de las piedras angulares del capital social y del valor social aportado por las organizaciones sindicales.
- Sin embargo las mismas organizaciones sindicales en nuestro destino, nos hemos encontrado con obstáculos y resistencias internas, incluso, que detienen o hacen lento el desarrollo hacia una mayor democracia, y un mayor vínculo en la sociedad moderna; con todo lo que ello implica.
- ***Así, las organizaciones sindicales que nacen del colectivo, han aportado importantes hechos, estructuras e instrumentos de valor social, y éstos se suman al valor social del trabajo mismo.***
- ***Debemos subrayar un hecho importantísimo y que a veces algunos olvidan con o sin intención: En tanto que es una Norma, el contrato colectivo de trabajo es también un valor social construido por la unión de las personas en el sindicato y legitimado como aporte social por los empleadores que lo aceptan, lo negocian y le dan vida, en tanto contrato económico y social.***

## **LA PRODUCTIVIDAD Y SUS AVANCES EN LOS ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN SINDICAL.**

- De acuerdo al experto Leonard Mertens, de la Organización Internacional del Trabajo, al intentar medir y gestionar la productividad, los determinantes que suelen aparecer son:
  - inversiones en equipo,
  - investigación y desarrollo,
  - tipo de mercado,
  - origen del capital,
  - tamaño de empresa,
  - escolaridad del personal y
  - recientemente, horas de capacitación impartidas.



- La administración de resultados de estos componentes, en ocasiones se limitan a acciones de mejora de la productividad y competitividad y se detienen en una visión cuantitativa de gestión: obtener y asignar más y diferentemente recursos financieros y humanos.
- Sin embargo el desarrollo de una empresa, o de un sector productivo, como ya hemos señalado en este Manual, no depende únicamente de la capacidad de identificar, introducir y compartir conocimiento tecnológico y administrativo proveniente del entorno, sino también de la capacidad de crear nuevos conocimientos en su interior, involucrando y motivando a todo el personal, reconociendo y movilizándolo sus capacidades.
- Y por supuesto en un contexto de Trabajo Decente; salarios más justos, empleo estable, libertad sindical y de negociación y
- Estrategias de productividad bilaterales.

***En el caso de la productividad, seguir haciendo lo mismo, reduciendo el costo laboral por vía de modalidades contractuales más baratas, tales como; subcontratación, contratos temporales, flexibilidad en horarios y pago por hora, en muchas ocasiones deteriora la calidad de vida del recurso humano.***

***Como ha quedado sentado por expertos de diverso tipo: Medir es básico para mejorar la competitividad laboral en las organizaciones. Esta es hoy una tarea aun pendiente, pues en México aun se tiene escasa experiencia en medir la productividad y la competitividad en las organizaciones, en las ramas productivas y esa es una tarea en la que ya los sindicatos comienzan a tener y elaborar estrategias y a intentar negociarlas con los empleadores.***

#### **EXPERIENCIA SIMAPRO**

- Con el apoyo de la OIT y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, arrancó en 1995 en un ingenio y de manera experimental, una propuesta de aprendizaje informal permanente, a partir del involucramiento sistemático del personal en lograr los objetivos de eficiencia, calidad y de condiciones de trabajo (seguridad, limpieza y orden, ausentismo) en sus respectivas áreas de trabajo.
- Originalmente la metodología se llama 'ProMes' (productivity measurement and enhancement system) que fue adoptada al contexto mexicano y se le nombró 'SIMAPRO' (*sistema de medición y avance de la productividad*).
- Es un sistema en el cual los trabajadores junto con los jefes inmediatos y la gerencia general, acordaron objetivos y parámetros, cuyos resultados dependen en buena medida del desempeño de los trabajadores en el área.
- Estos desempeños se miden día a día y cada dos semanas se convocan a una reunión de retroalimentación, donde los trabajadores opinan sobre los resultados y se proponen acciones de mejora, en acuerdo con los jefes y gerencia.
- Las juntas se aprovechan para intercambiar y compartir experiencias, buenas prácticas y conocimientos, generando un ambiente informal de aprendizaje.
- Uno de los resultados importantes no tangibles de estas reuniones ha sido uniformar y comunicar los criterios sobre aspectos críticos del proceso.
- En la medida que se avanza en el SIMAPRO, los temas a tratar en las juntas son más específicos y complejos.
- En las juntas participan también representantes obreros de la comisión mixta única de productividad y seguridad, quienes están involucrados en la gestión diaria de la seguridad industrial en el ingenio; es a través de ellos que se conecta el SIMAPRO con la relación laboral formal, de sindicato y empresa.

Aunado a lo anterior es importante subrayar que la situación de la economía y de la política en México muestran acciones que consolidan una estrategia nacional ante la productividad, tal como lo muestra el capítulo recientemente agregado a la Ley Federal del Trabajo y las acciones de política tendientes a crear comisiones mixtas, programas regionales y lograr la democratización de la productividad.

***Tenemos aún una escasa información estadística para abordar adecuadamente el análisis de las mediciones de productividad a nivel nacional y sectorial, que nos permita contar con información seria, fresca y dinámica y en la que todos estemos de acuerdo, para la toma de decisiones en la marcha de las empresas.***

***Los empresarios no deben seguir insistiendo en que ellos son los únicos capacitados o competentes para conocer de productividad su gestión y su medición.***

***Solo la participación sindical garantizara que de verdad se democratice la productividad en México.***

***Loa sindicatos y sus representantes, han aceptado que en el proceso de modernización de México, se reconoce la importancia de elevar los niveles de productividad en todos los sectores, para fomentar el crecimiento económico, por ello los trabajadores no pueden ser excluidos de ello.***

En el momento actual en México, se pone en evidencia tanto para el sindicato como para la empresa, que la posibilidad de incrementar la productividad, no se puede reducir a la unilateral acción de exigir sólo un mayor rendimiento y cooperación del trabajador con la misma empresa y mucho menos a la reducción de costos laborales.

***Por el contrario, la productividad en gran medida es resultado del convencimiento que tenga la empresa de que la misma es resultado de un factor humano con derechos sindicales y laborales y dispuesto a laborar en condiciones materiales que permitan aprovechar al máximo su potencial productivo.***

***La relación entre sindicato y empresa, entre trabajadores y gerencia, debe reflejar un desarrollo en la nueva percepción de su responsabilidad social para garantizar que el proceso de modernización dará lugar, mediante la negociación colectiva, al surgimiento de beneficios para todos y no solamente para una parte.***

## **PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACIÓN; NO SIEMPRE ES LA ÚNICA NI LA MEJOR FORMULA DESDE LA PERSPECTIVA SINDICAL.**

- Cuando hablamos de productividad se afirma que existen muchos instrumentos para mejorarla, elevarla e incrementar la competitividad de la empresa: sobre todo se hace mención constante de la capacitación.

- Sin embargo se ha convertido, la capacitación en un concepto del que muchos opinan y no nos damos cuenta que el concepto se ha despojado de seriedad y de aplicación en la práctica en función de objetivos específicos, mas allá de buena voluntad o buenos deseos.
- El tema de la capacitación es un tema vasto y complejo del cual se puede hablar de manera extensa, a pesar de lo cual debemos tener como referencia inmediata la utilidad práctica y de corto plazo que pueda beneficiar a la empresa y a los trabajadores.
- Desde hace muchos años que la legislación laboral establece la obligación para el empresario a impartir capacitación a los trabajadores y a estos les establece el derecho de adquirirla.
- Pero el concepto y la problemática de la capacitación en las empresas está mucho más allá de la simple relación; obligación versus derecho: la problemática de la capacitación tiene que ver, entre otros aspectos con:
  - El entorno de mercado y competitividad de la empresa
  - Las capacidades específicas técnicas y financieras de la empresa
  - El entorno geográfico de la empresa
  - Las características culturales y técnicas de los trabajadores
  - La definición bilateral o unilateral de los contenidos de capacitación
  - Las modalidades de capacitación funcionales y no de integralidad humana y social.

***Con lo anterior lo que se busca es dejar claro que la aplicación de la ley en lo que respecta a la capacitación no se puede despojar de la realidad concreta en la cual se aplica y si bien es preciso anotar que el espíritu de la ley es en el sentido de generar una obligación para un factor de la producción que posee la propiedad privada; ello no obsta para que los asalariados que no poseen dicha propiedad deban adquirir cierto derecho de opinión y punto de vista para con la capacitación.***

***La capacitación entonces como vemos, más allá de ser una obligación y un derecho, se ha convertido en un verdadero instrumento dinámico que se debe poner en forma permanente al servicio de la productividad y la mejora continua de todos los factores en la empresa, y por supuesto se debe entender como un mecanismo de dialogo permanente que enriquece la productividad sí: pero en el marco de la negociación colectiva y del fomento del Trabajo Decente.***

**Entre los principales alcances y beneficios de la capacitación podemos mencionar:**

- La innovación de puestos y procesos de trabajo
- El enriquecimiento de puestos de trabajo
- El surgimiento de la multihabilidad
- La utilización de nuevas habilidades en la empresa
- Las competencias laborales y su gestión
- La búsqueda de administración de los conocimientos de los trabajadores

## **NECESIDAD SINDICAL DE PARTICIPAR MAS EN LA CAPACITACIÓN**

En el momento actual de cambios tan vertiginosos en los sistemas de formación para el trabajo es muy importante que la organización sindical redefina y active mas sus estrategia sindical ante la capacitación.

Es un espacio que las organizaciones sindicales deben conquistar, para que de esa manera se eviten desde su origen posibles conflictos o diferencias que suelen surgir después en la organización y gestión de las competencias laborales de los trabajadores. Con ello desde nuestra organización sindical construimos una relación y una percepción bilateral que as u vez constituye un compromiso bilateral ante la capacitación y un mayor compromiso de los trabajadores en la defensa de su fuente de trabajo.

De esa manera también se disminuyen los riesgos de una capacitación unilateral entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Discriminación al momento de capacitar
- Definición unilateral de los contenidos de capacitación
- Exclusión de los sistemas de relación dinámica entre la capacitación y la remuneración.
- Los nuevos sistemas de capacitación se imponen desde la autoridad empresarial; sin dialogo ni consenso.
- Hay poca participación y bilateralidad en la capacitación
- Se limita a especialidades y sectores o áreas en donde decide la empresa unilateralmente.
- Se busca dejarlo fuera de la protección de la contratación colectiva

## **3. ESTRATEGIA SINDICAL PARA NEGOCIAR LA PRODUCTIVIDAD**

### ***NECESIDAD DE VINCULAR EN FORMA DINÁMICA LA ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD Y LA DE CONTRATACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA***

**Debemos mantener nuestra atención en cómo la productividad en diferentes dimensiones tiene en sus repercusiones en la negociación colectiva y las relaciones laborales; en este aspecto resaltan cuatro espacios que han visto modificarse sus contenidos;**

- ***La capacitación:*** que no resuelve el dilema de ser integral o sólo técnica; ligada sólo al presente o también al futuro; selectiva o universal; espontanea o continua, y hoy ligada al concepto de competencias laborales del que aún se tienen indicios de sus benéficos para el trabajador asalariado; se conoce poco aun de sus repercusiones, beneficios y peligros.

- **El sistema de remuneración:** que ahora depende de la productividad individual y colectiva; de la liga empresa-mercado; de los conocimientos y habilidades; es decir de aspectos que aún no se negocian entre trabajadores y empresarios, pero que sí repercuten en el salario de éstos últimos.
- **Las condiciones de trabajo:** que casi siempre han sido vistas como costos perdidos y no como inversión por parte de los empresarios; la mejora continua también ligada a la mejora de condiciones de vida de los trabajadores y no sólo de los procesos; el desgaste mental de trabajadores que están más atentos a su trabajo y a otros compromisos dentro del mismo y con mayores incertidumbres.
- **La mayor participación de los trabajadores en la producción:** se les deja participar en lo no sustantivo relacionado con mejora del proceso y del producto. Y lo mas sustantivo sigue siendo un coto cerrado a los niveles más altos de la empresa; se les hace participar sin regular la bilateralidad ni el valor nuevo del nuevo esfuerzo, por ejemplo se les impide participar en mejoras de las condiciones de trabajo.

<b>DEFINICIONES PARA EL DISEÑO DE UNA RENOVADA ESTRATEGIA SINDICAL</b>
--

- |  |
|--|
| a. La definición propia de los nuevos términos y conceptos del mundo laboral como: productividad, calidad, capacitación, competencias laborales, Trabajo Decente, participación, flexibilidad, entre otros.    |
| b. La reivindicación del papel de la bilateralidad en las estrategias de productividad.  |
| c. El derecho a la información y su importancia para la participación y actuación sindical.  |
| d. La participación sindical en la democratización de la productividad; vía su medición y distribución.  |
| e. La actualización de la forma sindical organizativa a nivel de: empresa, rama productiva, regional y nacional e internacional; para su fortalecimiento en la negociación, a través de las Comisiones Mixtas. |

### ***Estrategia sindical ante la capacitación:***

Para el futuro se debe buscar una prolongación de los avances alcanzados, de los conocimientos acumulados y de limitar y corregir los errores u obstáculos que se enfrentan desde las empresas y los trabajadores en México.

Algunos de los conceptos que se deben mejorar en su aplicación son los siguientes:

- Capacitación para una mayor empleabilidad de los trabajadores
- Responder mejora a la expectativa profesional y social de los trabajadores.

- Hacer evolucionar los perfiles de puestos de trabajo y los perfiles de empleabilidad dinámicos en un contexto de mejora continua.
- Delinear una política de capacitación con alcances sectoriales y sociales
- Prever y diseñar los cambios a las tareas en beneficio, tanto de la empresa como de los trabajadores
- Difundir más la discusión sobre capital humano y capital intelectual y gestión del conocimiento
- ***Incorporarse el sindicato en todas estas estrategias***

En algunos casos las empresas y los sindicatos se han puesto de acuerdo en asumir el compromiso de la capacitación de forma novedosa, lo que los lleva a buscar caminos de prueba y error, permitiéndoles experimentar y utilizar la capacitación en verdad como un instrumento que coadyuva a crear un ambiente social y laboral más propicio para el entendimiento y la mejora productiva.

**Las metas de la estrategia sindical ante la capacitación en el trabajo se pueden renovar con:**

- **Establecer compromisos en los que la capacitación es una obligación para ambos empresa y trabajadores.**
- **Aplicar de manera conjunta sistemas de capacitación para la certificación de competencias laborales.**
- **En el caso de existir contrato colectivo; crear nuevas cláusulas para que los ascensos escalafonario dependan de la capacitación y los conocimientos de los trabajadores.**
- **Crear sistemas de estímulos y motivación a la productividad relacionados con la capacitación.**
- **Mayor participación de los trabajadores en el diseño de contenidos de la capacitación**

**PRODUCTIVIDAD Y NUEVOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN.**

- La participación conjunta de trabajadores en la empresa tiene que modificar los componentes de los sistemas de remuneración, al ser hoy necesario que el trabajador no solo sea considerado ejecutor de las ordenes concebidas por los departamentos técnicos de la empresa, sino que sea un trabajador capaz de crear, asociar, imaginar identificar y resolver problemas: potenciar todas sus competencias laborales y ser remunerado por ello
- La generación de estos nuevos espacios de participación tienden a modificar la administración de los sistemas de remuneración al ser de importancia primordial que la preocupación por parte de los trabajadores por la remuneración como ingreso y por parte de la empresa por el costo de la mano de obra se concilien en la mayor medida posible.
- Las bases del esfuerzo y del compromiso entre empresa y trabajadores se han modificado; la combinación de sus conocimientos y de sus habilidades, genera un esfuerzo cambiante en su puesto de trabajo superando el esfuerzo fijo de

trabajo que se venía desarrollando; ahora el esfuerzo cambiante introduce formas novedosas de medir el esfuerzo y de retribuir el trabajo, de ahí que surjan los nuevos sistemas de remuneración.

- Tanto para la gerencia como para los trabajadores, es sumamente importante considerar las decisiones en materia de remuneración desde una perspectiva global que reconozca las interrelaciones de diferentes elementos que constituyen su retribución en el trabajo.
- ***Un sistema de remuneración no puede reducirse a lograr mayores volúmenes de producción, sino que además debe fomentar niveles más altos de productividad y calidad y debe favorecer la elevación de ingresos y calidad de vida de los trabajadores.***
- **El salario que remunera el trabajo debe ser un elemento que motiva, para cumplir las estrategias de productividad y calidad en la empresa, cualquiera que sea el tamaño de esta; debe ser un salario decente de un trabajo decente..**

En el contexto actual de productividad en México, encontramos ya que la empresa busca modificar las bases y componentes de sus sistemas de remuneración a partir de nuevas consideraciones de factores como:

- a. Compromiso de esfuerzo cambiante de los trabajadores.
- b. Remuneración ligada a las habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes.
- c. Ascenso por conocimientos y habilidades.
- d. Adelgazamiento de categorías salariales.
- e. Incentivos con base en productividad, calidad y trabajo en equipo .

### **CÓMO CONSTRUIR EL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIÓN**

- Actualmente existen nuevos y diversos sistemas de remuneración que se están aplicando a partir de las modificaciones sustanciales dentro de la empresa tales como el enriquecimiento de tareas, formas grupales de organización del trabajo o introducción de nueva tecnología, que lleva a eliminar las viejas formas de remuneración indiferenciada entre los trabajadores.
- Los sistemas de remuneración ahora deben basarse en los conocimientos de los trabajadores, así como en la búsqueda de un pago por productividad a partir de la participación de los trabajadores en las actividades productivas en el puesto de trabajo como forma de mejorar sus ingresos salariales.
- Además de lo anterior, es un hecho que la remuneración se encuentra bajo la influencia de los mercados, los precios, los ciclos competitivos y las características de los mercados y sus demandas de productos y servicios.
- Dentro de la nueva práctica productiva la empresa tiene que demostrar reciprocidad en el trato y en el salario, si de verdad desea que el trabajador se identifique con sus principios y objetivos.
- En la nueva práctica productiva que se consolida en la empresa mexicana, el rendimiento del trabajador ya no debe significar sólo la obtención de altos volúmenes de producción, sino que debe evaluarse la calidad de cada una de

las operaciones; la disposición del trabajador al realizar sus tareas, así como su aceptación a ser ubicado en puestos de trabajo diferentes al suyo, y su identificación con los objetivos de la empresa.

- **El sindicato tiene ante sí la valiosa e imperiosa tarea de aprender a medir y distribuir la productividad.**

#### **DESAFÍOS DE LOS NUEVOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN.**

1. La experiencia nos enseña que hoy día las empresas buscan formas de remuneración con componentes variables, tales como:
  - A. Otorgar bonos por desempeño en vez de aumentar sueldos: En los últimos años, el otorgamiento de bonos por desempeño por parte de las empresas se incrementó; en contraparte, son pocas las compañías que hoy en día ofrecen a sus empleados un alza colectiva, como parte de una tendencia que se consolida en el mercado mexicano.
  - B. El incremento en los bonos tiene varios objetivos para las empresas, tales como atraer y/o retener talento; evitar el pago de mayores impuestos derivados del crecimiento de la nómina y resarcir la caída real de los salarios, además de que le permite cambiar aumentos generalizados por ofrecer paquetes de sueldos atractivos donde se premia al talento y el desempeño

### **4. DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO Y DEMOCRATIZACIÓN DE LA RIQUEZA: DESAFÍOS SINDICALES.**

#### **LA INICIATIVA PRESIDENCIAL Y REFORMA AL ARTÍCULO 153 DE LA LFT.**

La Reforma a la Ley Federal del Trabajo que se realizó en 2012, se debe entender como resultado de poco mas o menos veintiún años de debates en torno al tema de productividad.

Así, la reforma y el haber institucionalizado el concepto y políticas de productividad se debe entender entonces también como un triunfo de los sindicatos y de la sociedad. Por supuesto que es también un triunfo del sector académico y de los empleadores; pero lo mas importante es que es un triunfo que sigue invitando al dialogo social del dicho tema.

El tema de productividad no se inserta sólo en la Ley, pues ya viene acompañado del reconocimiento de la importancia del Trabajo Decente. Este es un segundo triunfo de el sindicalismo nacional e internacional.

El sindicalismo así entiende la democratización de la productividad: es aquella que se realiza en el marco de un trabajo decente para todos y entonces en la democratización de la productividad el sindicalismo tiene mucho que decir, proponer y llevar a cabo.



Y todo lo que dice el sindicalismo, siempre lo hace con base en los valores del sindicalismo; con unidad, igualdad, equidad y solidaridad.

En los recientes años de debate en México, el sindicalismo ha expresado que no está de acuerdo en una productividad que sólo sea reduciendo el costo laboral por vía de modalidades contractuales más baratas, tales como; subcontratación, contratos temporales, flexibilidad en horarios y pago por hora, ya que en muchas ocasiones deteriora la calidad de vida del recurso humano.

***La democratización de la Productividad, entonces debe ser entendida así: solo con trabajo Decente y en el marco del respeto a los derechos humanos fundamentales en el trabajo y a eso los sindicatos jamás se han opuesto ni se opondrán.***

## **EL PAPEL DEL SINDICALISMO EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

- Desde la perspectiva sindical la empresa no es nuestra enemiga; la empresa es un mecanismo fundamental para el desarrollo de un país. Está sujeta a atribuciones y obligaciones. Éstas se resumen en la expresión *responsabilidad social empresarial y en el concepto de empresa sustentable y sostenible.*
- La empresa, como entidad social, está obligada, desde su ámbito de influencia a fomentar el apoyo y el respeto a los derechos laborales y humanos universales. Debe garantizar la igualdad de oportunidades y un trato no discriminatorio hacia sus empleados, pero también hacia sus accionistas, clientes y proveedores.
- En la garantía del respeto a esos derechos las organizaciones sindicales tienen una trayectoria de más de cien años de acción y reflexión, a lo largo y ancho del mundo: en México nuestra organización ha rebasado ya los cuarenta años.
- La historia de los sindicatos es la historia de las reivindicaciones de la persona que trabaja y en ocasiones de sus familias y del conjunto de la sociedad.
- Diversos especialistas y estudiosos del ámbito laboral coinciden en que, a lo largo del siglo XX, las organizaciones sindicales se constituyeron en importantes entes colectivos, depositarias de capital social y de acciones que generan valor social a sus miembros, tanto en el plano individual, como el plano colectivo, así como en sus comunidades.
- Las organizaciones sindicales deben ser corresponsables de los procesos productivos; pero nunca deben olvidar que representan a los desposeídos del capital, a los desposeídos de la propiedad, a los que sólo tienen su trabajo para poder buscar una vida digna.
- El sindicalismo debe ser la mirada de justicia en una sociedad de mercado en la que predomina la persecución de la ganancia a toda costa; sin importar en ocasiones el daño ambiental, la destrucción de la naturaleza y en ocasiones sin atender a las necesidades básicas de las personas humanas, como son la alimentación, la vivienda, la educación, la salud.
- El sindicalismo debe ser propositivo ciertamente, con relación a la modernización de los derechos que en el trabajo deben tener los trabajadores;

derecho a una capacitación; derecho a un plan de carrera; derecho a un salario; derecho a tener las competencias laborales para mantener su empleabilidad a lo largo de su vida laboral.

- Las organizaciones sindicales por compartir el origen mismo de los centros productivos conocen con precisión sus posibles mejoras y sus desafíos, sus dificultades y sus áreas de oportunidad, por ello el sindicalismo debe buscar construir de manera dialogada una administración más humana que escuche al trabajador, que lo haga participe de las decisiones sin menoscabo de obligaciones y derechos de cada participante del mundo del trabajo.

**En el siguiente cuadro se muestran algunos pasos que puede dar el sindicato en su puesta en práctica de un Plan para democratizar la productividad en cada centro de trabajo:**

### **DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CON VISIÓN SINDICAL**

<b>Crear el ambiente</b>	<b>Desarrollar, de manera conjunta, trabajadores-empresa, el diagnóstico, el ambiente de confianza, la necesidad y la certeza de una nueva cultura de productividad.</b>
<b>Generar consenso</b>	<b>Construir un espacio adecuado de bilateralidad, de respeto en un proceso de escuchar e informar. El consenso debe ser aceptación, no presión.</b>
<b>Acordar el nuevo programa</b>	<b>Los contenidos del programa, como: los conceptos, la percepción del contexto, la actitud ante sí y ante los demás, las nuevas obligaciones y las nuevas posibilidades de desarrollo; sólo es posible desarrollarlos cuando se incluye a todos los miembros de la empresa en la elaboración, evaluación y seguimiento del programa.</b>
<b>Equilibrar los compromisos</b>	<b>Se deben medir y limitar, en el tiempo y en volumen, las metas a alcanzar. Los compromisos deben ser graduales, equitativos y de corto plazo con el objetivo de generar un proceso de estímulos y resultados que den solidez a la nueva cultura y estrategia conjunta de productividad.</b>
<b>Precisar los beneficios mutuos e incluyentes</b>	<b>Ningún proceso excluyente puede durar en el tiempo, más tarde o más temprano resaltan las disfunciones de un proceso; los desequilibrios en el trabajo, en las responsabilidades y en lo económico. Los beneficios deben satisfacer, de manera equilibrada, los intereses y esfuerzos de todos los involucrados.</b>
<b>Señalar tiempos y</b>	<b>Si lo importante es la generación de un nuevo proceso o</b>

<p>forma de instrumentación del programa</p>	<p>de una nueva practica de democratización de la productividad, los resultados no tienen que ser ni a muy largo plazo ni espectaculares. El cambio tiene que reflejar el avance hacia una nueva gestión y distribución de los beneficios de la productividad.</p>
--	--

## 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PRODUCTIVIDAD. (COMPLEMENTO A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA)

### **SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Derivado del interés creciente de la sociedad por la atención a lo que ahora conocemos como Responsabilidad Social, las organizaciones productoras de bienes o servicios despliegan voluntariamente acciones tendientes a ganarse un mayor posicionamiento, por el reconocimiento de sus clientes de su compromiso con alguna preocupación social tendiente al bien común, respetando el ambiente y mejorando la calidad de vida.

En México el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, ha definido a la Responsabilidad social como:

*“...el compromiso continuo de una organización en las preocupaciones sociales más allá de los señalamientos legales, a comportarse de manera ética y contribuir al bien común y al desarrollo económico de la sociedad, respetando el entorno y mejorando la calidad de vida del personal y sus familias...”*

Por su parte el Centro Mexicano de la Filantropía, (CEMEFI) anota que:

*“... la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad...”*

En México desde hace algunos años, también se reunieron un grupo importante de empresarios alrededor de la experiencia del CEMFI y definieron el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como:

“El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa”.

### **PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Por otra parte es preciso anotar que el Tema de Responsabilidad Social Empresarial tiene diversos enfoques, contenidos, aplicaciones, alcances y dificultades. A pesar de lo cual se puede estar de acuerdo en un apretado resumen de los principios en los que se sustenta cualquier práctica de Responsabilidad y que se pueden enumerar los siguientes:

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

De los anteriores principios, es preciso anotar que la responsabilidad social no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia.

Es posible afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial se refiere también a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de ella misma.

### **BENEFICIOS POR SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Si bien la filantropía otorga beneficios para la persona que ejerce la bondad y la persona en quien se ejerce. Los beneficios de la Responsabilidad social son de otro tipo, ésta brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre algunos beneficios que podemos enumerar resaltan los siguientes:

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

Si bien existen dificultades para implementar un plan de acción de responsabilidad social empresarial, estas son menores en comparación con los beneficios enumerados, ya que se está defendiendo y trabajando por la sustentabilidad y la sostenibilidad de una comunidad y de una empresa, que de hecho es hablar de la defensa del ambiente para la supervivencia de las personas.

### **LA COMPLEJA HISTORIA DE LA NORMA ISO 26000**

Fue en junio del 2004 en Estocolmo, cuando fue formalmente aprobado el inicio del Proceso ISO 26000. A partir de ese momento se inició el complejo camino que ha permitido elaborar de una manera sin precedente en el mundo una Norma de carácter integral en la que se han visto incluidos los intereses de todos los sectores de la sociedad, con más o menos satisfacción de sus representantes.

Este fue el inicio de un proceso inédito al que ahora se le ha denominado “enfoque multistakeholder”; que consiste simplemente en hacer participar en el desarrollo normativo, a una cantidad de sectores de la sociedad mayor a lo habitual.

Por ello es que el proceso ISO 26000 contó entre sus sectores participantes (Stakeholder Groups) a expertos designados de:

- Gobierno
- Industria
- Organizaciones No Gubernamentales
- Grupos de Consumidores
- Sindicatos de trabajadores
- Un sexto grupo termina reuniendo a académicos, consultores, certificadores y los organismos locales de normalización.

Con el proceso de amplia participación se buscó, y se logró con relativo éxito, garantizar mayor legitimidad por su diversidad, asumiendo con falta de agilidad y curvas de aprendizaje grupal de prolongadas discusiones, el justiprecio por este plus de apertura y mayor transparencia.

De hecho desde la reunión plenaria ISO 26000 del año 2005 en San Salvador de Bahía se evidenció que iba a resultar muy difícil mantener a tan diversos sectores dentro de las limitaciones de los tradicionales reglamentos de la organización ISO.

Es muy importante subrayar ahora, que no todos los sectores y sus expertos designados contaban con la experiencia en procesos de normalización, que todo el largo proceso exigía y demandaba.

El enfoque “multistakeholder” debía convivir con otra regla de rigurosa aplicación en el comité ISO: la “Representación Nacional”, lo cual lejos de dotar de agilidad al proyecto, terminó siendo una carga de complejidad adicional; a pesar de todo lo cual y después de varios años se ha logrado aprobar en su versión definitiva la Norma que entró en aplicación de manera real a partir del mes de enero del año 2011.

### **Esencia de la NORMA ISO 26000**

La Norma es hasta la fecha la más importante y completa herramienta para que una organización pueda realmente sentirse Responsable Socialmente, para entender y poner en práctica la responsabilidad social. Los principios en los que se sustenta la Norma ISO 2600 son los siguientes:

1. Rendición de Cuentas
2. Transparencia
3. Comportamiento ético
4. Respeto y Consideración de los intereses de los Stakeholders (grupos de interés).
5. Respeto por la legislación.
6. Respeto por las Normas Internacionales
7. Respeto por los derechos humanos

Estos principios conforman la plataforma común de entendimiento partir de la cual se concibe la responsabilidad social

## **DEFINICIÓN CONSENSUADA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La definición de Responsabilidad Social, lejos de ser perfecta es, una definición ampliamente consensuada por el largo y sinuoso proceso por el cual se tuvo que transitar. Es importante resaltar que de la misma se desprende fundamentalmente que la Responsabilidad Social, implica una responsabilidad voluntaria (como lo es también la misma guía) y cuyo objetivo último de la RS es ni más ni menos que contribuir al Desarrollo Sostenible.

Dicha definición fue abordada por más de 90 países y 420 representantes de los 6 stakeholders mencionados. La definición acordada es como sigue:

- *La Responsabilidad Social de una organización consiste en la atención respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que:*
  - *Contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la Sociedad;*
  - *tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, stakeholders;*
  - *esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento, y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones.*

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS NACIONES UNIDAS**

Por otra parte es importante tener presente la visión y propuesta de las naciones unidas. Respecto de responsabilidad social, la cual está contenida en el denominado Pacto Mundial; dicho pacto consta de diez principios que corresponden al ámbito de:

1. los derechos humanos (extraídos de la Declaración Universal de Derechos Humanos),
2. laboral (extraídos de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo),
3. medioambiental (extraídos de la Declaración de Río de Janeiro sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo) y
4. corrupción (extraídos del Convenio de la ONU contra corrupción). El décimo principio relativo a la corrupción se agregó en junio de 2004.

La mayoría de los gobiernos nacionales del mundo entero han aceptado estos principios; por tanto se alude a ellos con frecuencia como "principios universales del pacto mundial".

Con lo anterior vemos que la Norma ISO 26000 se acompaña de la discusión global de responsabilidad social: tema que en los últimos años ha logrado imponerse en las agendas nacionales e internacionales de los actores productivos, marcando la necesidad de superar el paradigma de mero crecimiento económico, y alentar un modelo que ineludiblemente propicie un paradigma de desarrollo sustentable. Podemos asumir entonces que Responsabilidad Social debe tomar

en cuenta documentos fundamentales en el respeto de los derechos laborales también como:

- *Declaración Tripartita de la OIT sobre Principios concernientes a Empresas Multinacionales y Política Social*
- *Declaración de OIT sobre Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo*

## **EL ASPECTO LABORAL DE LA NORMA ISO 26000**

El tema de «labour» o trabajo, en el proceso de elaboración de la Norma ISO considera los cinco subtemas de:

- Empleo y relaciones laborales;
- Condiciones de trabajo y protección social,
- Diálogo Social,
- Salud y Seguridad y
- Desarrollo Humano.

En la Norma se especifican los contenidos de cada subtema y los aspectos esenciales en general constituyen en conjunto, elementos bastante satisfactorios de las orientaciones laborales responsables, considerando que se trata de abordar las condiciones y realidades de países desarrollados y no desarrollados.

Por otra parte, en el tema de Derechos Humanos dentro de la norma ISO 26000 abarca varios subtemas que incluyen aspectos relacionados al trabajo como la no discriminación. Es preciso mencionar que hay un subtema específico, «**Derechos fundamentales del trabajo**» que refuerza justamente el tema laboral respecto de aquellos derechos humanos que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha identificado y calificado como fundamentales en el trabajo.

Estos derechos están legislados en muchas sociedades. Entre las consideraciones adicionales se incluyen:

- Libertad de Asociación y de negociación colectiva.
- Prohibición del trabajo forzoso u obligatorio.
- Prohibición del trabajo infantil.
- No discriminación por ningún motivo.

A este respecto es preciso mencionar que se busca que esta norma no se convierta en una barrera que obstaculice las prácticas comerciales en modo alguno.

## **DEMOCRATIZANDO LA PRODUCTIVIDAD: MODELO DE COMPROMISO Y CLÁUSULAS DE PRODUCTIVIDAD**

Em esta sección se presentan algunas sugerencias de cómo establecer contenidos de compromiso por escrito e incluso algunas cláusulas referentes al tema de productividad en el trabajo.

## **PRODUCTIVIDAD Y COMPROMISO EN LA EMPRESA**



En México la relación entre productividad y salario, se convierte en un tema obligado de discusión desde mediados de la década de los años ochenta y se intensifica y consolida en los años noventa

El proceso de la contratación colectiva se transforma:

- Contratación colectiva e individual
- Incorporan Convenios de productividad y calidad
- Se pueden crear Comisiones mixtas de productividad
- Se propone pagar un bono por el incremento de la productividad y la calidad

### **¿Qué vamos a medir o evaluar?**

Los indicadores pueden ser indicadores de proceso; comportamiento de los factores a lo largo de toda la trayectoria de transformación de la materia prima o de los insumos

Los indicadores pueden ser de producto o resultado: nos indican el comportamiento total obtenido en el proceso completo de la empresa

- Las formas de vincular salario y productividad
- Análisis de puestos iniciales y enriquecidos
- Adquisición de nuevos saberes y multihabilidades
- Cumplimiento de metas establecidas
- Mejoras
- Certificación de habilidades
- Volumen de ventas de la empresa
- Crecimiento de número de clientes
- Índices de calidad
- Índices de productividad
- Índices de competitividad
- Surgen conceptos que influyen en la negociación colectiva:
- Calidad
- Productividad
- Multihabilidades
- Polivalencia
- Círculos de calidad
- Equipos de trabajo
- Se establecen porcentajes fijos de incremento por bonos en base a cálculos globales de la productividad
- Se inician sistemas simples o incipientes de medición

### **OBJETIVOS DE UN COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD**

Algunos puntos esenciales en la estrategia de elaboración y negociación de un acuerdo o convenio de productividad y calidad

- Contar con una definición propia de Calidad y productividad
- Tener un diagnóstico actualizado
- Identificar obstáculos y fortalezas de productividad y calidad

- Diseñar nuestro programa de acuerdo a nuestra propia medida y límite
- La referencia fundamental en la negociación debe ser el costo laboral unitario, ligado a conservar y mejorar la competitividad expresada en las cuotas de mercado y el empleo; en este sentido la mejora de la productividad debe ser el objetivo de la negociación colectiva.

**No se debe tomar en cuenta el índice de precios al consumidor o índice inflacionario como indicadores para establecer el salario, sino la situación particular de la empresa**

- Para el cálculo de la productividad laboral, se debe tomar en cuenta el costo laboral y no solamente el número de personal; la productividad debe ser vista de manera integral, incluyendo a todo el personal.
- Integrar a la representación sindical en el análisis del costo laboral unitario

### **ELEMENTOS PARA CONVENIR CLAUSULAS DE PRODUCTIVIDAD**

Algunas de las principales Características de los convenios de productividad y calidad:

#### **Aspectos críticos que debemos tomar en cuenta:**

- Casi siempre los convenios de productividad forman parte de una estrategia de mejora de la empresa.
- Establecen pagos adicionales al salario en forma de bono o complemento que puede ser rígido o variable.
- El bono se aplica en mayor medida al personal directo y menos a los directivos.
- La evaluación la realizan los mandos medios, y con reducida bilateralidad.
- Los convenios casi nunca establecen compromisos fijos de inversión o estabilidad del empleo.

Nuestra meta debe ser alcanzar un convenio en el marco de la Ley actual:

**Marco conceptual:** En el que se establece la misión, el objetivo y las premisas para cumplirlo, y para ello se unen trabajadores y empresa; las premisas son los costos, el mercado y el reconocimiento al sindicato

Se debe resaltar el objetivo ya que en el se establece que: se busca lograr una negociación que haga que la competitividad particular de cada empresa sea la piedra angular de los compromisos pactados

#### **Marco filosófico:**

La empresa y Sindicato reconocen que la productividad y la competitividad son elementos fundamentales que garantizan la permanencia y el desarrollo de la fuente de trabajo, para lo cual establecen sistemas y programas de modernización y competitividad que así lo propicien, siempre en un marco que facilite adecuarse

con rapidez a las nuevas condiciones que en el futuro los mercados y el entorno demanden todo en beneficio de las partes involucradas: Trabajadores, Técnicos, Personal Administrativo, Empresa y Sindicato

## **VALORES COMPARTIDOS DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL**

Rentabilidad / Competitividad	Credibilidad / Confianza
Calidad / Productividad	Versatilidad / Disciplina
Integridad / Compromiso	Participación / Trabajo en Equipo
Seguridad / Ecología	Crecimiento / Desarrollo

- Comunicación para la competitividad;
- espíritu de equipo para un buen entendimiento entre los actores de la producción;
- capacitación hacia la productividad, la calidad y la competitividad;
- evitar la remuneración orientada a la improductividad y al ocio;
- armonía y dialogo para la solución de controversias

### **Marco de competitividad:**

- Consiste en las cláusulas en las cuales se establece las condiciones de cómo cada uno se compromete con la democratización de la productividad en la empresa.
- Comisión bipartita que trabajará de acuerdo al marco filosófico
- Mayor remuneración para el que más hace y produce con más calidad.

## **CONVENIO PARA DEMOCRATIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y PARA ESTABLECER BASES DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD.**

I.- Sindicato y Empresa se reconocen mutuamente

II.- Ambas partes declaran que entienden a la Productividad como el resultado de una combinación eficiente de los factores que intervienen en la producción, y que debe ser considerada como un concepto multifactorial

III. Se definen atribuciones y facultades de la Comisión Mixta de Productividad y Calidad:

- a). Elaborar los programas de Productividad y calidad a aplicarse en la empresa.
- b). Planificar los bonos o incentivos económicos correspondientes.
- c). Calificar los logros de Productividad en la empresa.
- d) Establecer grupos de trabajo encargados de auxiliar a la Comisión en sus actividades de campo, tales como: estudios de tiempos y movimientos, controles estadísticos, abasto de insumos, entre otros.

III. Se reconoce bilateralmente la situación de competitividad de la empresa, la rama o el sector.

- Se establecen objetivos de mejora
- Se elabora un plan de incentivos
- Se establecen formas de evaluación

**EL PLAN DE PRODUCTIVIDAD DEBE INCLUIR:**

- las variables críticas del entorno económico del país,
- las posibilidades económicas de los centros de negocio (empresas),
- la medición de la productividad y
- el aseguramiento de la libre negociación de las partes

Las partes están de acuerdo en que se requiere de sistemas abiertos y estructuras sin fronteras donde los trabajadores encuentren un ambiente propicio para desarrollar todo su potencial profesional.

**ALGUNOS EJEMPLOS DE CLAUSULAS DE PRODUCTIVIDAD**

Propuesta de un modelo de cláusulas diversas:

**Cláusula:** Las partes declaran su compromiso con la capacitación y el adiestramiento individual y con el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipos.

Asimismo, reconocen la necesidad de brindar a los clientes la seguridad de un suministro confiable y continuo, por ello se comprometen a mantener una operación con altos estándares de calidad, costos, productividad, seguridad y control ambiental.

La empresa reconoce al Sindicato como el legítimo representante del interés profesional de los trabajadores, por lo cual acuerdan establecer un sistema de democratización de la productividad, para lo cual acordaran la creación de la Comisión Mixta, en la cual se gestionaran los temas relacionados con dicho sistema.

**GLOSARIO BÁSICO DE TÉRMINOS AUXILIARES EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.**

<b>Adiestramiento</b>	<i>Capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo; capacidad manual e intelectual para entrenarse en una práctica.</i>
<b>Administración del conocimiento</b>	<i>Conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos en una organización; incluyendo tecnología, políticas, procedimientos datos y documentos, así como experiencias y habilidades no mencionadas explícitamente por el personal.</i>

<b>Alto desempeño</b>	<i>Es la actuación capaz de agregar mayor valor, conocimiento y aprendizaje a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y hábitos de mejora, innovación y creatividad en el personal, a partir de un modelo de trabajo de características de competitividad de clase mundial en sus resultados.</i>
<b>Aprendizaje</b>	<i>Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas que ocurre como resultado de adquirir nuevos conocimientos y nuevas experiencias</i>
<b>Auditoria de calidad</b>	<i>Actividades para la verificación del cumplimiento de las Normas, metodologías y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad establecidos y acordados.</i>
<b>Autocontrol</b>	<i>Control interno del personal. Independiente al exterior. Es la capacidad de evaluarse a sí mismo a partir del diseño de un instrumento con indicadores y controles de las actividades esperadas.</i>
<b>Automatización</b>	<i>Aplicación de máquinas y equipos mecánicos , eléctricos, electrónicos, neumáticos u otros cuya finalidad principal es sustituir el trabajo manual y convertir los procesos productivos en un conjunto de tareas que se pueden ejecutar de manera repetitiva, rápida y exacta sin la intervención del hombre: en muchos casos el hombre sólo desempeña labores de control, alimentación y desalajo en operaciones que han sido automatizadas.</i>
<b>Ampliación de tareas</b>	<i>se refiere a la agregación y asignación de tareas al trabajador en forma "horizontal" a lo largo de la fase productiva, de un mismo nivel de responsabilidad: dominio de varios puestos de trabajo en uno sólo, con una misma base técnica.</i>
<b>Autonomía</b>	<i>Es la facultad y posibilidad que tiene un trabajador para que de acuerdo al contenido, estructura y organización de los puestos de trabajo pueda determinar, regular y controlar el ritmo de la velocidad y el orden o secuencia en que ejecuta o realiza las operaciones en ese puesto de trabajo y en un tiempo establecido.</i>
<b>Acceso a la información</b>	<i>Es la posibilidad y en algunos casos derecho que tienen los trabajadores y sus organizaciones para ser informados en aspectos que pueden ir desde el estado financiero de la empresa hasta información respecto a planes de inversión, de ventas, de planeación, de estrategias de productividad y de calidad, entre otras</i>
<b>Benchmarking</b>	<i>Consiste en una metodología de evaluación comparativa del desempeño empresarial que busca motivar cambios en toda la empresa o en alguna de sus partes, para generar mejoras en las áreas de nuestra empresa; la palabra de</i>

	<i>Benchmarking, proviene de la topografía (benchmark) ya que así se le denomina por parte de los topógrafos a la marca que hacen en una roca o un poste para utilizarlo como referente de sus niveles, alturas y distancias.</i>
<b>Bilateralidad</b>	<i>Proceso de construcción de definiciones y términos de un arreglo y compromiso de dos partes; con igualdad de participación compromiso y definición.</i>
<b>Cadena de valor</b>	<i>Es el conjunto de procesos, personas, grupos, insumos y metodologías que participa en un ciclo de transformación de una materia prima en producto semiacabado o ya terminado para su consumo subsiguiente o final.</i>
<b>Calidad.</b>	<i>Características intrínsecas de un objeto o persona, que lo hacen diferente de cualquier otro. Consiste en el valor de uso de un objeto. Se define como un resultado multifactorial que especifica determinadas características establecidas o programadas para que un bien o servicio cumpla con la demanda para la cual ha sido diseñada. En el ámbito productivo se puede definir como la suma de; calidad en el diseño, calidad del proceso, calidad del producto, y calidad de vida del recurso humano dentro y fuera de la planta, dando como resultado calidad integral en la producción.</i>
<b>Calidad total</b>	<i>Es la aplicación de principios mediante los cuales se logra una administración sin errores ni desperdicios en los procesos, y productos, así como en el mejoramiento de condiciones humanas de trabajo.</i>
<b>Capital humano</b>	<i>Incluye todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencia, capacitación, incorporación de nueva tecnología y su aporte a la empresa de forma armónica y coherente; todo conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas, así como su capacidad para generarlo.</i>
<b>Capital Intelectual</b>	<i>Expresión creada por J. K. Galbraith a fines de los años sesenta;“ el capital Intelectual es cada vez más importante que el capital físico; todo aquello derivado del material intelectual: conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, e intangibles que pueden ser utilizados para la creación de riqueza.</i>
<b>Ciclo de vida de un producto</b>	<i>Periodo de tiempo que transcurre desde que se elabora un producto o servicio, hasta que es transformado o consumido o desechado: punto en que se requiere su renovación.</i>
<b>Ciclo de operación</b>	<i>Periodo de tiempo que transcurre desde que se inicia hasta que termina una etapa diseñada, planeada y ejecutada de transformación de una materia prima o producto.</i>

<b>Círculos de calidad</b>	<i>Forma de organización del trabajo, de las llamadas participativas. Por medio de la organización de los círculos de calidad se agrupa a los trabajadores de diversos niveles jerárquicos para asumir tareas de mejoramiento de la calidad del producto, o del proceso fuera de la horas y áreas de trabajo. Su principal objetivo es que mediante las reuniones de trabajo se incentive la participación, mejoren la calidad de los productos y fomenten las responsabilidades de grupo.</i>
<b>Compensación</b>	<i>Estímulos económicos y psicosociales que motivan, promueven y gratifican un desempeño determinado, esperado o convenido.</i>
<b>Competitividad.</b>	<i>Es la capacidad una organización para competir e insertarse en un entorno de competencia con diferenciales que le asignan ciertas ventajas, llamados nichos de dominio o ventajas competitivas. Es la capacidad potencial de una empresa u organización para responder y satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado en el cual pretende cubrir cierto tipo de demanda. La competitividad en la actualidad se genera por los factores precio, calidad en producto y proceso y diseño</i>
<b>Cultura organizacional</b>	<i>Conjunto de comportamientos, lenguaje, símbolos, y actividades de todas las personas que se integran en una organización a partir de prácticas y hábitos en común en forma agrupada.</i>
<b>Cultura productiva.</b>	<i>el conjunto de hábitos, conocimientos, costumbres, códigos de entendimiento formales o informales que se generan en un determinado periodo de tiempo y con específico sustento material y organizativo</i>
<b>Células de producción</b>	<i>.Forma de organización flexible del trabajo a través de la cual, las responsabilidades respecto a la ejecución de las tareas se asumen de manera colectiva y las responsabilidades se cumplen por un grupo en varias fases del proceso productivo, que en algunos casos puede ser desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto final.</i>
<b>Consultoría</b>	<i>Es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios; servicio complementario a la empresa que ayuda a nuestra organización a obtener sus objetivos mediante la solución de problemas, la generación de nuevas ventajas, nuevos aprendizajes y nuevos cambios.</i>

<b>Desarrollo sustentable</b>	<i>Mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos mínimos controlados, del medio ambiente y acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales , de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.</i>
<b>Derechos humanos laborales</b>	
<b>Destrezas</b>	<i>Habilidades manuales que se requieren para ejecutar trabajos relacionados con niveles de exigencia en cuanto a ritmo de trabajo y coordinación sensorio-motora del cuerpo humano en condiciones humanas no dañinas, de desempeño esperado y acordado en una actividad dada.</i>
<b>Documentación</b>	<i>Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar, comparar y mantener vigente la tecnología operativa.</i>
<b>Empleo decente</b>	<i>El trabajo decente es aquel empleo productivo que es justamente remunerado y se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad, estabilidad y respeto a la condición humana. Lo anterior implica, el respeto a los derechos fundamentales en el trabajo, la aplicación de normas y regulaciones respecto a los convenios y recomendaciones de la OIT, así como a la normatividad y derechos vigentes.</i>
<b>Equipo</b>	<i>Agrupación voluntaria u obligatoria que se organiza para alcanzar un objetivo o una meta; número reducido de personas complementarias en capacidades, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación comunes y con responsabilidad mutua compartida; grupo de corresponsables que se apoyan y auxilian para alcanzar una meta.</i>
<b>Efectividad</b>	<i>Se refiere a la capacidad para entregar resultados planeados</i>
<b>Eficiencia</b>	<i>Se refiere al logro de objetivos y al aprovechamiento de los recursos disponibles</i>
<b>Empowerment</b>	<i>Se refiere al hecho de que a una persona o grupo de personas se les dota de medios y recursos para ejercer una acción productiva sin depender de otros; este acontecimiento puede ser voluntario o involuntario. Su esencia es el cuestionamiento a la improductiva acumulación de poder en una estructura o en un puesto de trabajo o en una sola persona.</i>
<b>Enriquecimiento de tareas</b>	<i>Se refiere a la agregación de tareas de un mayor nivel de responsabilidad, en el cual se exigen mayores destrezas, conocimientos, habilidades o aptitudes, en un mismo</i>



	<i>puesto de trabajo, entre los cuales podemos mencionar las tareas de control de calidad, operación o ejecución, mantenimiento, planeación</i>
<b>Estándar</b>	<i>Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.</i>
<b>Estandarización</b>	<i>Acción de instalar procesos, o sistemas nuevos o modificados y un sistema de medición, para lograr un desempeño consistente, controlado, con características similares, independientemente de las personas que operen, con el fin de garantizar el desempeño esperado y generar valor consolidando procesos.</i>
<b>Flexibilidad de la fuerza de trabajo</b>	<i>Es el conjunto de medidas administrativas y organizativas ejercidas por la empresa para utilizar la fuerza de trabajo, en un proceso continuo de ajustes internos y externos. La flexibilidad externa se ve reflejada en el volumen de empleo y la interna respecto a la rotación de los trabajadores en diversos puestos de trabajo y en la ejecución de tareas relacionadas con la calidad de producto y proceso</i>
<b>Flexibilidad de la producción</b>	<i>Es la capacidad de repuesta y adaptación que posee una unidad productiva para atender una demanda diversificada de modelos de un producto específico a partir de la utilización de una misma base tecnológica</i>
<b>Formación polivalente</b>	<i>Modalidad de formación destinada a dar a los participantes la más amplia formación básica para los oficios o profesiones a fin de ayudarlos a adaptarse a los cambios y variaciones de un entorno o la evolución esperada de una técnica</i>
<b>Fordismo</b>	<i>Se le llama Fordismo al conjunto de formas y métodos de la organización del trabajo con dos componentes principales; a nivel técnico que comprende la introducción de instrumentos que permiten la movilidad de la materia prima y el producto terminado entre los diferentes puestos de trabajo; a nivel social concibe la distribución de la riqueza mediante el pago de salarios "elevados" como forma de promover el consumo social</i>
<b>Garantía del servicio</b>	<i>Responsabilidad asumida por los generadores de producto o servicio ofrecido, de acuerdo con las necesidades de los clientes y consumidores, así como a la respuesta satisfactoria o restitución en caso de incumplimiento.</i>
<b>Globalización</b>	<i>Re-localización regional de los procesos productivos comerciales y de consumo en el mundo a partir de bloques comerciales que eliminan fronteras geográficas y se imponen fronteras comerciales; surge a partir de los años setentas en Asia.</i>
<b>Indicador</b>	<i>Información resultante de combinar dos o más datos para</i>

	<i>dar seguimiento a la relación de ambas informaciones; sirve para indicarnos el comportamiento de ese resultado.</i>
<b>Intensidad del trabajo</b>	<i>Se entiende como la rapidez y densidad de trabajo físico y mental con que se efectúa o ejecuta una operación, sea física o mental, tal como operaciones o toma de decisión en una fase específica del proceso productivo en un tiempo determinado</i>
<b>Justo a tiempo.</b>	<i>Sistema de procedimientos mediante el cual se organiza la producción y circulación de materiales; una vez identificado el volumen de la demanda se programa la producción de acuerdo al principio de que es la demanda la que arrastra o jala al proceso, abandonando el principio de empuje que establecía que la empresa estimaba el posible crecimiento de la demanda, a partir del cual se generaban elevados inventarios y almacenamientos. Con el Justo a tiempo cada fase de un determinado proceso, produce o genera lo estrictamente necesario en el tiempo adecuado y exacto.</i>
<b>Mejora continua</b>	<i>.Es un método de la organización del trabajo, por medio del cual se mantiene una constante vigilancia, evaluación y rediseño de los sistemas, procedimientos, técnicas y tecnologías involucradas en un proceso productivo, con el objetivo y principio de que todos y cada uno de ellos se puede mejorar siempre: en este proceso se ven involucrados todos los niveles jerárquicos de la organización.</i>
<b>Modelo de calidad</b>	<i>Descripción de la interacción de los componentes de los principales elementos del sistema de administración de la organización. Se refiere a un esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de calidad de la organización, congruentes con los principios y valores de calidad.</i>
<b>Motivación</b>	<i>Es todo aquello que implique acción o impulso para que alguien se mueva o ese alguien haga un movimiento impulsado de manera consciente y orientada para lograr u obtener algo. Es la energía aplicada para la obtención de una o varias metas o actitudes Motivación significa la creación de una fuerza o impulso que induzca a alguien a una actividad deseada. Es aquello que mueve y tiene eficacia o virtud para mover algo o alguien. En la empresa la motivación consiste en todo acto que impulse a alguien para que ejerza determinada conducta o comportamiento por su propia voluntad con resultados</i>

	<i>predefinidos.</i>
<b>Organigrama</b>	<i>Esquema que muestra una jerarquía de cargos en la que se supone que los cargos situados más arriba son más importantes e influyentes en la empresa, que los situados a un nivel más bajo; todos con responsabilidad. Carta de organización y cuadro sintético que nos indica los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo funciones y relaciones, vías de mando y autoridad de cada función; se puede complementar con una norma.</i>
<b>Organización del trabajo.</b>	<i>Es la aplicación específica de métodos y procedimientos mediante los cuales se vincula a los seres humanos con los espacios y equipos para la consecución de un proceso con fines determinados</i>
<b>outsourcing</b>	<p><i>El outsourcing consiste en la administración de un contrato de prestación de un servicio o de proveeduría de un producto, en lugar de administrar un proceso o un departamento de la empresa encargado de dicho proceso productivo.</i></p> <p><i>De acuerdo a diversos expertos se puede definir como:</i></p> <p><i>“...Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la empresa...”</i></p> <p><i>“...transferencia a terceros de actividades consideradas no medulares... “</i></p> <p><i>“...encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio principal, todo aquello que no tiene que ver con el negocio principal, objetivo y misión de la empresa...”</i></p> <p><i>“...Desprendimiento de alguna actividad para ser realizadas por un tercero especializado; sin perder el control de la calidad del mismo...”</i></p>
<b>Participación</b>	<i>Ser parte de ...Cuando se habla de participación, nos referimos a todos los procedimientos y prácticas, desde la revelación de información hasta la consulta, o negociación, que implica la participación de los trabajadores en la incorporación de cambios tecnológicos, o cambios significativos respecto al proceso o producto en la planta.</i>
<b>Principio</b>	<i>Máxima orientadora de conducta o formula aceptada por su aplicación general. Verdad o idea que sirve de fundamento a otras o aun razonamiento. Fundamento de comportamiento de los individuos, sustentado en las creencias culturales, desarrolladas en la familia, la</i>

	<i>sociedad y los sistemas escolares.</i>
<b>Proceso</b>	<i>Conjunto de actividades, y secuencias que ocurren o suceden de forma ordenada a partir de la combinación de acciones, materiales, maquinaria, herramienta a partir de uno o varios métodos en un ambiente específico; para convertir insumos en productos con valor agregado, destinados a un consumo final o a un siguiente proceso.</i>
<b>Productividad.,</b>	<i>Concepto que se refiere al objetivo de la empresa de hacer "más con menos" mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos. En la actualidad se dice que es el resultado de la combinación equilibrada de los múltiples factores que se combinan en un proceso productivo, tales como; tecnología, organización del trabajo, remuneración, condiciones de trabajo, capacitación, relaciones laborales, entre otras.</i>
<b>Relaciones laborales</b>	<i>Todo tipo de vínculo que se establece a partir del intercambio entre una persona que se emplea y aquel que la emplea; la relación laboral es un intercambio económico y social en el ámbito productivo a través de la cual se intercambia salarios y estímulos, capacitación y ambiente de trabajo a cambio de ser productivo por un determinado número de horas.</i>
<b>Responsabilidad social</b>	<i>Deber de las personas hacia su comunidad y los ecosistemas.</i>
<b>Satisfacción en el trabajo</b>	<i>Se refiere al grado de bienestar en el trabajo de todo el personal de la organización en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación compensación. Comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal, empoderamiento, herramientas de trabajo, liderazgo, motivación, participación, respeto, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad y estabilidad en el empleo, tiempo de recuperación, entre otros.</i>
<b>Segmento de clientes/mercado</b>	<i>Grupo de clientes o consumidores que comparten características para ser clasificados y a los cuales se orienta la venta de un producto o servicio.</i>
<b>Sindicato</b>	
<b>Servicio</b>	<i>Es un proceso , más que un producto, un bien casi siempre de carácter intangible; acto de servir.</i>
<b>Taylorismo.</b>	<i>Escuela de organización y administración científica del trabajo fundada por Federico Taylor cuyo objetivo principal fue el incremento de la productividad a partir de la especialización del trabajo a partir de la fragmentación de tareas.</i>
<b>Tecnología</b>	<i>Todos los métodos de organización del trabajo y la</i>

	<i>producción, herramientas y máquinas que intervienen en un proceso para producir un bien determinado. Conocimientos e información en forma de saberes y haceres.</i>
<b><i>Trabajo mental</i></b>	<i>A pesar de ser un termino más que complejo entendemos por trabajo mental el conjunto de actividades relacionadas con la recolección y procesamiento de información que lleva a cabo un trabajador en el pensamiento para tomar una decisión, o asociar ideas; trabajos que se reflejan en la toma de decisiones, desarrollo de iniciativas, aplicación del ingenio o creatividad, exigencias de concentración.</i>