

EMPRESA, TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

SUMARIO: I. *Concepto de productividad y factores que lo integran.* II. *El empresario y la empresa.* III. *Los trabajadores. El sindicato.* IV. *Cambio social y ambiente.* V. *La tecnología y los tiempos de trabajo.* VI. *Salario y productividad.* VII. *Conclusiones.*

Productividad y calidad son términos que en nuestros días han despertado inquietudes tanto en el sector laboral como en el sector empresarial, al desconocerse los alcances jurídicos que puedan tener dichos conceptos en el mundo del trabajo en lo general y en las relaciones de trabajo en lo particular. A obreros y sindicatos preocupa que el progreso alcanzado por la legislación laboral pueda resentir merma y obligar a un cambio sustancial del empleo, que modifique los principios tradicionales de lo que jurídicamente entendemos por trabajo; pero en igual grado, a la clase empresarial mediana y pequeña, más que a la gran industria, preocupa que los costos que implique el producto de calidad resulte factor negativo en el campo de la competitividad, ante el temor de no alcanzar una utilidad rentable que permita mantenerse en el mercado.

En reciente seminario sobre productividad se llegó a conclusiones que prevén este fenómeno, al igual que la lógica modificación que sufrirán algunas normas legales, no todas, pero sí las que puedan constituir un obstáculo a los propósitos perseguidos. Somos varias las personas que pensamos que en México la legislación del trabajo aún cumple la mayor parte de las exigencias obreras y que asimismo para la clase patronal representa un cúmulo de beneficios no alcanzados por otras leyes extranjeras, por lo que no sería una modificación sino una simple adaptación a la estructura de las normas vigentes lo que siempre esté presente en nuestro medio laboral. Al conocimiento de este fenómeno está enfocada esta mínima investigación que sólo pretende enunciar los rigores del problema social que representa.

I. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD Y FACTORES QUE LO INTEGRAN

La productividad ha sido definida como la relación existente entre la naturaleza intrínseca de los satisfactores que se distribuyan en el mercado y el valor que alcance su consumo. La Real Academia de la Lengua la define como la capacidad o grado de calidad por unidad de trabajo. Relación existente entre un factor que interviene en un proceso productivo y el resultado de valor obtenido en dicho proceso. Según Locke es la riqueza colectiva a la que contribuye el hombre, ya que sólo él puede atribuir a los bienes y a los frutos de la tierra un valor determinado, escrutando las cualidades de las cosas corpóreas y poniéndolas en relación con los bienes humanos de acuerdo a su grado de utilidad.¹

Seis elementos caracterizan la naturaleza de la productividad y avallan el interés de sus alcances socio-jurídicos:²

A. *El acuerdo obrero patronal.* Sin perjuicio de los derechos de los trabajadores que ya laboren en un centro industrial (macro, mediano o micro), debe ser revisada la actual estructura fabril a efecto de permitir la mínima alteración de las relaciones obrero-patronales y de la planta industrial. Ha de tomarse en consideración que sin la previa aceptación de los operarios y de los empleadores no será posible intentar una nueva fase de la negociación colectiva ni tampoco cualquier acuerdo de productividad. Sólo la comunidad de intereses permitirá poner en práctica los avances de la tecnología. Estos dos factores, negociación y tecnología, constituyen la base para el logro de la calidad pretendida.

B. *Los sistemas de administración.* En nuestro medio únicamente es la gran industria la que cuenta con sistemas de organización interna de valor real para obtener una aceptable productividad. La mediana y pequeña industria aún se maneja con métodos ya superados, de corte personal y carácter doméstico o familiar, en los que es el propietario de la empresa quien dirige, reglamenta y supervisa el trabajo, al mismo tiempo que se encarga de la distribución y comercialización del producto. Este genio financiero se convierte así en director, administrador, productor y agente de comercio, y considera que sólo él, como único aportante de capital, es responsable del

1 Messer, Augusto, *Historia de la Filosofía*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Espasa Calpe, 1939, t. II, pp. 133 a 144.

2 Organización Internacional del Trabajo, *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*, 8a. ed., Ginebra, Suiza, 1984, pp. 4 a 19.

destino de su negocio. Cambiar esta mentalidad y llevar al cabo una adecuada distribución del trabajo y del personal de ayuda estrictamente indispensable, será el camino a la prosperidad económica y a la obtención de mayores beneficios, en atención al hecho que la preocupación produce.

C. *Los recursos humanos*. El arte de dirigir al personal que se contrata para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos en todos los niveles, es la tercera característica de la productividad. Las siguientes son las condiciones básicas para obtener un buen rendimiento obrero: a) la formación profesional con apoyo en una conveniente capacitación en dos o más oficios; o el adiestramiento que permita obtener un empleo calificado; b) la remuneración ajustada a la capacidad demostrada y al rendimiento obtenido con el trabajo que se desarrolle; c) la creación de estímulos que motiven al trabajador a mejorar la calidad del oficio, que facilite el aprendizaje de nuevos métodos de producción y la mejoría de su nivel de vida; d) la óptima ambientación del lugar de trabajo y la seguridad en la operación de máquinas y equipo. El cuidado de la higiene en los locales en donde se realice la actividad; y e) la superación cualitativa del trabajador otorgándole facilidades para ampliar su cultura y conocimientos, obtener el bienestar propio y familiar que merece, y aprender a utilizar de modo conveniente los periodos de reposo y descanso.

D. *La tecnología*. Bienes y servicios de alta calidad únicamente se obtienen si se cuenta con la más aceptable tecnología. Mediante el desarrollo de una cultura tecnológica que comprenda desde la educación básica, será posible obtener productos de amplia aceptación en el país y en el extranjero. No se concibe en la presente era competitiva en la que pueden ofrecerse al consumidor infinidad de productos, así como los más variados servicios, se pretenda mantener una planta productiva obsoleta y de escaso rendimiento económico. Resulta fundamental aún para la más pequeña de las empresas la modernización de la maquinaria y equipo, ya sea para reducir costos o para acortar los tiempos de trabajo.

E. *El entorno social*. Tres aspectos son esenciales en todo programa de productividad: 1. Crear en la empresa un ambiente propicio, tanto de orden socio-cultural e institucional como de naturaleza económica; 2. Mantener estables los precios para no provocar fenómenos inflacionarios, ubicando en nivel adecuado y en términos reales la capacidad adquisitiva de los trabajadores; 3. Estimular el crecimiento de las empresas por medio de la eficiencia y competitividad en todas las ramas económicas.

La única forma de obtener calidad es creando conciencia en el trabajador respecto de la importancia de su contribución a los fines empresariales; mantener su atención en la actividad que desarrolla y tener cuidado en el manejo de los útiles de trabajo. Cuando se valora en un plano aceptable el desempeño del obrero, éste adquiere confianza y seguridad en el empleo y redobla su esfuerzo. Por otra parte, a través del trato amable y comprensivo que reciba, el trabajador se siente alentado en su oficio y responde al llamado productivo con la eficiencia que se le exige, sin manifestar molestia ni cansancio.

F. *La relación laboral.* Una cordial relación obrero-patronal en el interior del centro de trabajo es característica *sine qua non* para el logro de la productividad. Si se tiene el propósito, por ambas partes, de evitar conflictos y suprimir controversias cuando unos y otras surgen en la realización del trabajo, se habrá logrado la comprensión del fenómeno productivo. El sindicato moderno, con gran sentido de responsabilidad, se ha ido olvidando de la llamada "lucha de clases" y ha ajustado sus exigencias a lo factible, sin convertirse en un dócil interlocutor, pero sí en un consciente colaborador del desarrollo. Su actitud ha llevado al sector empresarial a solicitar su participación en algunas de las actividades de administración, aquellas que atañen a la distribución del personal, a la estabilidad en los oficios, a la normatividad de la jornada o descansos y, en particular, en lo concerniente al salario, ascensos, tabuladores y pago de prestaciones justas. Ello ha conducido a explorar una nueva y desconocida fase de la relación de trabajo.³

II. EL EMPRESARIO Y LA EMPRESA

Una simple definición de empresa industrial es aquella que la estima como organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella mediante el pago de los mismos.⁴ Actividades de producción pueden serlo la manufactura, la elaboración de productos, las industrias extractivas, la educación, las obras públicas, la edificación y la agro-industria, entre las más importantes. Servicios lo son el transporte, la producción de energía eléctrica, la conservación

³ "Acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad", *Diario Oficial de la Federación*, México, 27 de mayo de 1990.

⁴ Harbison, Frederic y Myers, Charles A., *Economic Growth*, Nueva York, Mac Graw-Hill, 1964, p. 114.

y limpieza, la distribución, el alojamiento público, la información, los servicios de esparcimiento y los servicios públicos. En un renglón aparte podrían considerarse las actividades bancarias, financieras o de seguros; las de importación y exportación; algunos renglones comerciales que no constituyen propiamente una industria, pero sí prestan servicios específicos de valor económico. En teoría unos y otros funcionan bajo idénticos principios y son mínimas las diferencias en lo que atañe a su organización, dirección y manejo administrativo.

Establecida la anterior distinción, revisemos brevemente la función del empresario. Varias acciones previas le corresponden antes de poner en marcha una empresa. Ante todo contar con el capital necesario para iniciar la inversión que se requiera según el tipo de negocio que se pretenda impulsar. Este capital puede ser propio o financiado (en situaciones especiales parte de dicho capital es propio y parte derivado de financiamiento ajeno). Obtenidos los recursos económicos los tres pasos siguientes son:

- *Localizar* el espacio industrial: terreno, construcción si esto resulta necesario, o aprovechamiento del espacio construido, según se trate de maquinaria adquirida ex-profeso o de maquinaria y equipo con el cual ya se cuente.
- *Instalar* la maquinaria y equipo auxiliar u opcional con objeto de obtener la mayor capacidad productiva de acuerdo al periodo en que haya sido fabricada dicha maquinaria o equipo. De no ser nueva será necesario analizar e investigar las posibilidades de su adaptación o modernización de acuerdo con los implementos y accesorios existentes.
- *Contar* con el procedimiento completo para la elaboración del producto o productos que se pretenda lanzar al mercado.

Seleccionado el personal e iniciado el trabajo en la empresa, la distribución de dicho personal debe estar dirigida a reducir el contenido de trabajo del producto mediante una investigación del producto en sí. El estudio de los objetivos del producto así como el mejoramiento de los métodos de dirección y su extensión para obtener la calidad y eficiencia de los modelos y facilitar la producción, es del todo indispensable, ya que de dicha calidad dependerá gran parte del éxito de la empresa.

Con apoyo en este planteamiento previo, la siguiente acción se contrae a poner en ejecución aquellos métodos que reduzcan el con-

tenido de trabajo del producto y hagan más provechoso el contenido del proceso del producto, esto es, debe cuidarse ante todo la planificación del proceso y la formación de los operarios, pues el funcionamiento normal de la empresa requiere de estas otras operaciones:

A. Preparar un adecuado programa de gastos e ingresos que incluya el pago de las primeras remesas de materia prima, bienes de consumo y compra de materiales para reponer los que se vayan agotando, al igual que la nómina completa de salarios a cubrir semanal o quincenalmente. En estos gastos debe preverse también el pago de impuestos conforme la determinación de las respectivas leyes hacendarias, así como las obligaciones que sea preciso contraer al corto, mediano y largo plazo, ya sea provenientes de empréstitos, de adquisiciones o de otro tipo de financiamiento, para establecer la prioridad necesaria de unos y otras. En último término, calcular el posible consumo ordinario de accesorios de repuesto, las posibles reparaciones de los edificios e instalaciones, la reconstrucción o transformación completa de algunas áreas de trabajo, el mantenimiento de maquinaria y equipo, y la revisión permanente de todo ello, si se desean óptimos resultados en el contenido de trabajo.

B. Es preciso contar con las reservas de capital para la atención de cualquier necesidad urgente o la reparación inmediata de los bienes de trabajo. En las empresas ocurre como en las familias, si no se toman en cuenta acontecimientos ordinarios y extraordinarios, necesidades no previstas que con el tiempo se traducen en la aplicación de métodos inadecuados, los paliativos que se adopten a la postre resultan inapropiados. Por otra parte, cambios ajenos respecto del aprovechamiento de los materiales, hechos imprevistos o contingencias, etcétera, no sólo producen descapitalización sino carencia de recursos para hacer frente a dichos imprevistos. Las reservas que se establezcan constituyen la mejor protección empresarial en situaciones de recesión industrial o de suspensión de actividades por falta de elementos para subsanar los imprevistos antes indicados. Permiten además, expandir los negocios y hacer frente a la competencia que se presente en el mercado.

C. El estudio permanente del marco financiero que permita mantener en equilibrio a un negocio es a la vez conveniente. La fluctuación de los costos de producción o de las ventas son fácilmente remediabiles si se mantiene sin alteración el límite de financiamiento. Una empresa en estado de equilibrio tanto de los medios disponibles representados por el marco financiero como el costo de las actividades funcionales, puede hacer frente a cualquier eventualidad. Pue-

de consolidar su actividad productiva siempre que su estado financiero y su planta de trabajadores sea la estrictamente indispensable. Le permite distribuir con mayor provecho el contenido de trabajo y ampliar el contenido del proceso del producto. Este fenómeno es importante tratándose de la pequeña y de la mediana industria.⁵

En suma, del cuidado que ponga el empresario en la organización y administración de la empresa; de la atención que se tenga en lo que corresponda a las reglas primordiales de su funcionamiento para mantenerla en constante equilibrio, dependerá su progreso ulterior. Desde luego, se repite, el hombre, el operario, representa el otro pilar de este progreso, pero la importancia de su presencia lleva a una consideración por separado. Resulta por tanto evitar el desequilibrio de los negocios ya que muchos propietarios se confían en la seguridad de un mercado en apariencia permanente y cualquier desajuste les origina graves problemas. Para evitar esto conviene que todo empresario esté preparado para llevar al cabo una modificación en sus métodos de producción, investigue previamente el mercado o introduzca una nueva serie de productos o servicios; más aún, analice la posibilidad de adquirir el negocio de un competidor que confronte problemas similares y quiera venderlo, como una posibilidad de mejor futuro.

Los cambios empresariales pueden variar cuando se analizan de modo conveniente las costumbres de consumo o cuando la moda obliga a nuevos análisis de productividad. En tales situaciones la suspensión parcial de ciertos productos en tanto es posible la introducción de algún adelanto técnico o un cambio de equipo, es aconsejable, con el fin de que la empresa esté en condiciones de mantener su posición. Podrá llegarse inclusive al cambio drástico de algunos miembros del personal dirigente o especializado si éste no ha actualizado sus conocimientos o mejorado los métodos productivos, ya que es contrario a la productividad la confianza en la bondad de un producto o su permanencia en el mercado. Cualquier medida, por extrema que parezca, debe ser la constante en toda meta industrial.⁶

III. LOS TRABAJADORES. EL SINDICATO

La empresa es un organismo social en el que el elemento humano influye de modo preponderante. La personalidad de los individuos

5 Organización de las Naciones Unidas, *Informe del año de 1922 a la Asamblea*, Santa Fe, Colombia, Ediciones Tercer Mundo, 1992.

6 Thurman, J.E., Louzine, A.E. y Kogi, K., *Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo*, Ginebra, Suiza, Publicaciones OIT, 1989, pp. 36 a 56.

que forman parte de ella, las relaciones recíprocas de éstos no sólo con las personas que formen parte del cuerpo directivo sino con sus compañeros de equipo o de trabajo, la información que acepten o reciban, el valor obtenido de hombres y mujeres que realizan el trabajo manual, operativo o de oficina, todo ello en su conjunto está relacionado con los recursos humanos de que disponga la vida industrial en un momento determinado.

¿Cómo influye el trabajador en la marcha de una empresa? De diversas maneras: por su carácter individual; por su habilidad; por la posición que conserve en el empleo; por las atribuciones que se le otorguen en la estructura orgánica de la empresa; por las relaciones cotidianas, individuales o colectivas, que se mantengan de modo permanente entre directores, empleados y trabajadores. La productividad corre pareja con la lealtad y laboriosidad del personal de que se disponga. Las personas no serán siempre las más idóneas o las más adecuadas en ciertos procesos productivos, pero cuando existe en ellas el cariño al centro de trabajo y el empeño por aprender o mejorar en el empleo, se habrá dado un paso importante en el ámbito empresarial.

La habilidad innata en el hombre es factor de influencia en la productividad. Lógico es suponer que no todos los individuos tienen una especial disposición para el desempeño de un puesto, a unos cuesta más trabajo aprender que a otros, pero si existe disposición y sensibilidad en el aprendizaje la capacidad se adquiere por sí sola, el oficio se supera y con el tiempo el ser humano se convierte en hábil y experto operario. El éxito o fracaso de una empresa está cifrado por regla general en la suma de habilidades de su personal, tanto naturales como adquiridas del elemento humano que forme parte de su estructura orgánica. Si se investiga, conoce y aprecia el trabajo humano, la cantidad y calidad productiva queda asegurada, pues esto es consecuencia de la voluntad que ponga el cuerpo directivo en fomentar las cualidades del trabajador y mantenerlo grato en el puesto.

Política empresarial eficaz es manifestar interés permanente por el personal. La combinación armónica de un cuerpo directivo inteligente, con dotes para dictar órdenes, dirigir procesos y preocuparse de los pormenores de la actividad industrial, aunada al compromiso de un trabajador satisfecho con su función, que no se sienta explotado ni maltratado sino impulsado en su labor y reconocido en sus reales merecimientos, mejora y aumenta todo proceso productivo.

La relación armónica entre empleadores y obreros constituye la base del desarrollo industrial. En todos los países de la comunidad europea, en Estados Unidos de América, Canadá y Japón, se han hecho estudios a nivel de gerencia para descubrir hasta qué punto de capacidad directiva es coherente con el manejo de personal. Puede existir un cuerpo directivo con alto nivel en economía o finanzas, con amplio conocimiento del mercado, con cualidades técnicas de elevado valor, pero si ese cuerpo directivo no sabe tratar trabajadores, si confía demasiado en sus conocimientos y menosprecia a sus inferiores, si carece de tacto para influir en las personas a quienes distribuye órdenes, ese dirigente carece de la capacidad para ser considerado un eficaz colaborador o poseer adecuadas dotes de administración.

La calificación de un buen director depende del grado en que sepa compartir su autoridad con otras personas. Su criterio, su carácter, su actitud ante los subordinados, son elementos que permiten condiciones de trabajo armoniosas y favorecen un clima de afectión comunitaria. El trabajador calibra ya sea desde su ingreso o desde la llegada de un nuevo dirigente a la empresa, la calidad humana de las personas con quienes debe tratar, por lo que espera respeto, comprensión y condescendencia, tanto en el desarrollo de la diaria labor como en la relación que se origina en su distribución. La colaboración de esfuerzos rinde más que el choque de intereses por muy justos que éstos sean.⁷

En todos estos aspectos el sindicato tiene importante participación. El trabajador que ingrese a un nuevo grupo de trabajo tiene que aceptar que no posee los conocimientos especiales de la tarea a desempeñar. No se discute su experiencia o su facilidad para aprender un oficio, pero desconoce los sistemas de producción y el desarrollo normal de las actividades. El sindicato debe entonces aceptar un necesario periodo de prueba del nuevo elemento que se incorpora con el fin de que demuestre su adaptación, su dominio del oficio o el aprendizaje al cual deba sujetarse para el desempeño del mismo, con el objeto de ubicarlo en el sector o grupo que mejor convenga.

Además, precisa poseer un sentido innato de la solidaridad, porque el espíritu solidario trasciende más allá del campo de operación y del ámbito de cualquier industria, y repercute en el operario en el que pueda existir un estado particular de inconformidad que le

⁷ Organización Internacional del Trabajo, "Relaciones de Trabajo", *Principios Laborales*, Ginebra, Suiza, núm. 74, 1992, pp. 73 a 91.

reste aptitud para el trabajo. Esta circunstancia ha debido ser tomada en cuenta por la representación sindical y en la actualidad se comporta de manera más cauta en su propósito de protección al trabajador y más vigilante en su acción. Es indudable que en todo centro de trabajo existen quejas justificadas o actitudes mal comprendidas. En países altamente industrializados donde es frecuente la participación de distintos grupos de trabajo de diferente raza o religión y grado cultural, en ocasiones resulta difícil encontrar armonía entre los trabajadores o entre éstos y las personas que ocupen los puestos de dirección, cualquiera sea el orden de ubicación. En estos casos la habilidad de los representantes sindicales ayuda en extremo a limar asperezas y a impedir enfrentamientos entre los propios trabajadores o entre éstos y sus jefes inmediatos.

La formación de equipos de trabajo coherentes en los que la identificación entre las personas sea lo más homogénea posible, es tarea sindical del presente, sin que esto signifique mediatizar cualquier lucha digna por mejorar las condiciones de trabajo. No se espera ni se desea un consentimiento total pero sí una mayor comprensión de las necesidades mutuas:

Si nos unimos en un esfuerzo conjunto para el logro de una auténtica productividad [ha expresado Jacobson] es posible pensar en el crecimiento económico de un país o una comunidad de países, porque los trabajadores podrán obtener mejores salarios, el empresario obtendrá a su vez mayores beneficios, el consumidor mejorará su poder de compra y el Estado podrá ver asimismo disminuida la inflación, las huelgas y los paros. Si bien es cierto éstas no desaparecerán sí se verán reducidos sus efectos a través de negociaciones colectivas realistas y esperanzadoras.⁸

El destino del contrato colectivo se encuentra hoy, más que en ninguna otra época, ligado a la economía de un país. Esto ha llevado a la necesidad de cohesionar las convenciones colectivas con varios aspectos económicos de los cuales es imposible prescindir en el momento actual. Por ejemplo, dichas convenciones influyen por su sola contextura jurídica en el mercado de trabajo, en el mercado de productos, en el índice de precios, en la calidad del empleo y en el avance tecnológico, al presionar al empresario para mejorar la maquinaria y al poner en práctica mejores métodos de producción. La negociación colectiva se encuentra dirigida en nuestros días a inten-

⁸ Jacobson, E., *The growth of groups in a voluntary organization*, 3a. ed., San Francisco, ICS Press, 1971.

sificar la relación obrero-patronal, a la intervención sindical en muchos aspectos de la producción, a la disminución total (de ser esto posible) de riesgos y malestares orgánicos del trabajador, a evitar la suspensión del trabajo y a reducir los conflictos a los propios de la marcha normal de la empresa.⁹

El resultado inmediato de este nuevo concepto de gestión obrera ha sido patenté. La mejoría del salario es automática y cada vez se precisa menos de un movimiento colectivo de lucha para lograr acuerdos bilaterales. La seguridad social amplía sus alcances con nuevos dispositivos médicos para el combate de las enfermedades. Los fondos de previsión social como el ahorro para el retiro, el fondo habitacional, el pago de pensiones jubilatorias, significa impulso en la colaboración empresarial. Todo esto amplía los beneficios de los trabajadores y sus familias y hace patente el interés por elevar el nivel social de la mano de obra. Es este cambio de actitud obrero-patronal en donde se combinan capital y trabajo, derecho social y economía.

IV. CAMBIO SOCIAL Y AMBIENTE

Gobiernos de países industrializados y de países en vía de desarrollo están preocupados hoy en día por ayudar a su economía nacional a través de variados sistemas y diversas disciplinas, que les permitan adaptarse a la evolución estructural que ha tenido lugar a nivel mundial. El inusitado crecimiento económico que en muchos de ellos se ha presentado les ha obligado a una rápida expansión de los sectores productivos. Después de concluida la Segunda Guerra Mundial, el mundo pareció dirigirse a una gran evolución socio-económica preocupado por renovar los valores perdidos y por la recuperación de las fuentes económicas. El auge industrial fue manifiesto; se amplió el empleo, mejoró la capacitación del obrero, aumentaron las exigencias laborales y fue posible al sector patronal atender todo ello sin perjuicio de sus intereses gracias a la apertura de nuevos mercados y al impulso del esfuerzo productivo.

Sin embargo, tal movimiento social se detuvo debido al problema surgido en la década de los años setenta con el llamado "embargo petrolero" llevado al cabo por los países productores de este energético, hecho que modificó el panorama económico universal y se

⁹ Ramos Álvarez, Oscar Gabriel, *Trabajo y Seguridad Social*, México, Editorial Trillas, 1991, pp. 89 a 99.

trabajo para las empresas en general en una recesión no prevista, pues la mayor parte de los grandes y medianos negocios que dependían del bajo costo del petróleo para su progreso, se vieron en dificultades para sacar adelante a sus inversiones y sostener su planta industrial. Este acontecimiento sin precedentes llevó al Estado a una gradual intervención en el fenómeno productivo tanto para ayudar a los más afectados como para reestructurar su economía, con base, como lo expresa el doctor G. van Liemt, de poner en práctica uno o varios de los siguientes procesos:

- *Procurar* alguna forma de ayuda financiera a las empresas más perjudicadas con la situación económica que sobrevino;
- *Poner* topes a la importación de productos similares a los de fabricación nacional mediante severas medidas proteccionistas;
- *Promover* el desarrollo de nuevas actividades productivas que impulsaran o favorecieran diversos renglones de la economía nacional;
- *Intervenir* algunas industrias, particularmente aquellas en las que los promotores de la iniciativa privada se abstuvieran de participar, ya fuera por su incapacidad económica u otros motivos;
- *Otorgar* ventajas fiscales de diversa naturaleza ante la perspectiva de mejorar con esta medida la tecnología empresarial; y
- *Crear* conciencia en los trabajadores respecto de la necesidad de los poderes públicos de intervenir en todas las fases del fenómeno productivo como única solución provisional para evitar un desastre macroeconómico.¹⁰

Dos grupos de acciones han surgido de la combinación de esfuerzos del poder público con la iniciativa privada: Uno, la obligación que ha tomado para sí el Estado de impulsar la formación profesional y la ayuda a la enseñanza general por medio de la creación de centros para la preparación técnica e ideológica de los jóvenes que ingresan al mercado de mano de obra, así como la de trabajadores en ejercicio o en posibilidad de adquirir una especialidad; obligando al mismo tiempo a los empleadores a influir en la capacitación y adiestramiento de sus operarios. Otro, el impulso a la concertación obrero-patronal para establecer nuevas condiciones de trabajo tendentes: a) al ajuste de jornadas con

¹⁰ Liemt, G. van, "La adaptación al cambio", *Revista de la Organización Internacional del Trabajo*, Ginebra, Suiza, vol. 103, núm. 4, octubre-diciembre de 1984, pp. 525-537.

modificación de los horarios de trabajo; b) al aumento de modestos recursos salariales a cambio de mejores prestaciones sociales; c) a la movilidad geográfica de la mano de obra, y d) a una mejor preparación técnica del trabajador.

Otro cambio importante ha sido, por un lado, la prevención de los riesgos del trabajo con el propósito de disminuir los accidentes y enfermedades, ya que independientemente de provocar ausentismo dejan como secuela la incapacidad del trabajador a temprana edad. Por otro, la optimización del ambiente de trabajo con enfoque hacia estos objetivos: 1) La protección contra los efectos producidos por el manejo, inhalación o aplicación de sustancias tóxicas; 2) Evitar los trastornos de índole social y psicológica a los que con frecuencia se ven compelidos los trabajadores debido a la naturaleza de la actividad desarrollada; 3) Considerar las diversas influencias nocivas sobre el ambiente de trabajo, como son los factores de tensión mental o de extremo esfuerzo físico que puedan afectar el sistema nervioso del individuo; y 4) Provocar la participación de los trabajadores en cuestiones ambientales, tanto para fijar prioridades como estudiar soluciones, pues existe el criterio de que es al trabajador a quien compete el cuidado de la salud en el centro de trabajo, en gran parte, ante la conveniencia que de tal conducta proviene.¹¹

Durante largo tiempo se consideró en materia de higiene del trabajo que era el avance de la medicina lo que permitiría fijar límites de exposición a ciertos riesgos o enfermedades. La atención psicosocial no fue tomada en cuenta porque el cuidado del ambiente se concretó a la imposición de reglas de estrategia clásicas, que tenían como finalidad el uso de accesorios para el manejo de la maquinaria o la protección de ciertas partes del cuerpo humano (guantes, anteojos, batas, impermeables, etcétera) desatendiéndose la distribución y ubicación de las máquinas o de aparatos accesorios, el uso de equipo complementario, la ventilación de los locales, su luminosidad, la amplitud y proximidad de los servicios sanitarios; todo ello para dar mayor seguridad en el trabajo y crear un medio ambiente propicio para la salud y capacidad física de la persona.

La prevención de múltiples enfermedades de tipo cardio-vascular; de cáncer provocado por el trabajo entre quienes fuman para dominar la tensión; los dolores fisiológicos en el cuello, la espalda,

11 Gustavsen, Bjor, "Mejora del medio ambiente, el cuidado y sanidad del lugar de trabajo", *Revista de la Organización Internacional del Trabajo*, Ginebra, Suiza, vol. 99, núm. 2, abril-junio de 1980, pp. 173 a 188.

los hombros; la carga excesiva; las tareas pesadas; los sistemas de turno incómodos; todos estos estados fisiológicos son parte de situaciones ligadas al ambiente laboral que contribuyen a mejorar los métodos productivos. La mejoría del medio ambiente es un nuevo factor de ayuda a la productividad; es parte de un proceso evolutivo basado en la experiencia práctica que obliga a actuar, paso a paso, mediante evaluaciones sistemáticas, en la planificación de cada puesto de trabajo:

Sólo quienes trabajan día a día sobre el terreno fabril —señala el doctor Pastrenao— pueden comprender los problemas que provienen del ambiente de trabajo, por lo que cualquier acción a seguir tiene que fundarse en la colaboración de obreros y empleadores, tomando en cuenta la experiencia de unos y los intereses de otros.¹²

En consecuencia, la calidad del ambiente de trabajo es parte intrínseca de la productividad.

V. LA TECNOLOGÍA Y LOS TIEMPOS DE TRABAJO

El mayor cambio sufrido en la relación de trabajo se ha debido a la evolución tecnológica. Independientemente de su grado de desarrollo todos los países que actualmente participan en la industrialización han adoptado las más variadas opciones en materia de técnicas productivas, ya sea para adaptar procedimientos orientados a nuevas acciones o para transformar, por así decirlo, todo su panorama industrial. En algunos casos se han mantenido vigentes procesos secundarios como son: la manipulación de materiales, el transporte interior, el embalaje, los sistemas de carga o descarga, etcétera; pero en otros se ha modificado en su totalidad el régimen de producción al resultar necesaria la transformación mecánica con modernas máquinas, prácticos equipos accesorios, o novedosos métodos de operación en todos los departamentos de una empresa. El personal que forma parte de ella, desde el cuerpo directivo hasta el más humilde de los trabajadores, como podrían serlo los encargados de la limpieza y asco de los locales, es parte asimismo de una total reorganización interna.

¹² Pastrenao, Marcello G., "Laboro informatizzato e Ambiente di Lavoro", *Revista Ambiente, Risorse, Salute*, Italia, vol. 3, núm. 3, marzo de 1992.

En este campo de acción ha cobrado profundo interés el empleo intensivo de la mano de obra, trátase de personal no calificado al cual sea necesario capacitar en las nuevas técnicas, o de personal ya calificado al cual sólo debe dársele el adiestramiento básico para el desempeño de nuevas funciones operativas. El ordenamiento del trabajo habrá de variar conforme la experiencia adquirida por la mano de obra con la cual se cuente en el momento de implantar nuevos métodos de producción o de imponer la enseñanza que exija el manejo de maquinaria o equipo. Una tecnología avanzada expone a los operarios a las fuerzas del cambio y el desarrollo, aparte de ejercer influencia en toda la sociedad; permite a los trabajadores adquirir las calificaciones técnicas y los conocimientos fundamentales de una economía moderna y al personal de dirección satisfacer exigencias concretas en materia de capital, mercados, excelencia empresarial y mano de obra calificada.¹³

Todo negocio que tienda a transformarse ha de hacerlo en las condiciones adecuadas cuales son: sujetar los bienes y recursos humanos de que pueda disponerse, a lo estrictamente indispensable; evitar errores humanos de organización que redunden en fracasos no previsibles en un momento dado; introducir nuevos sistemas de trabajo en aquellos donde todavía existan vínculos con los tradicionales; adaptar las bases de operación existentes, en forma gradual, a las calificaciones modernas; y sobre todo, no privar de capital al grueso de la economía empresarial. Los teóricos del industrialismo aconsejan hoy no concentrar los recursos económicos de que se disponga en la creación de grandes empresas; es preferible, dicen, establecer un mayor número de negocios medianos o pequeños, pues se ha comprobado que es en éstos donde se proporciona más empleo y se satisfacen mejores niveles de vida a la población.

Una tecnología de alta calidad —agregan— requiere de fuertes inversiones de las cuales es posible no disponer en un momento determinado, aparte la circunstancia de que ello tampoco resuelve el fenómeno de la productividad. En la actualidad será difícil para la gran empresa alcanzar, por sí sola, cubrir todas las necesidades comunitarias; se apoyarán siempre en negociaciones accesorias que ayuden a complementar el grueso de su producción, ya sea por no requerir jornadas completas de una actividad o por la conveniencia de satisfacer requerimientos secundarios a través de talleres mecá-

¹³ Organización Internacional del Trabajo, *Los recursos humanos para la industrialización*, 3a. ed., Ginebra, Suiza, 1985.

nicos modestos, en los que el hombre, la herramienta empleada, la combinación de materiales o las sencillas operaciones de corte, golpeo, torsión, pulimento y mezcla, suplen con eficacia a las grandes máquinas.¹⁴

Es en este capítulo de la manufactura donde adquiere importancia el tiempo de trabajo en el empleo de mano de obra, al ser las facultades analíticas del hombre quienes resuelven ciertos aspectos del maquinismo. En ellos el hombre conserva el monopolio de los servicios personales mientras la máquina no pueda sustituirlo en todas las operaciones productivas. Por fortuna todavía nos encontramos a una larga distancia de la automatización completa pese a los "robots" más sofisticados que se encuentran en operación; aún continúa siendo el trabajador el elemento primario de la producción. Mientras la mano de obra barata y abundante que los países desarrollados no tienen constituya una ventaja real o potencial para los países en vía de desarrollo, muchas de las ramas de la producción tendrán en el ser humano la base de su existencia. Veamos esta afirmación desde otro ángulo.

La empresa moderna exige determinar los "tiempos" para fijar el volumen de trabajo de cada puesto y establecer la relación obrero-productividad. La valoración del ritmo de trabajo del operario y los suplementos de tiempo que se prevean para recuperar la fatiga —dice en un estudio la OIT— son cuestiones de criterio más que de maquinaria y equipo, más de negociación entre empresa y organizaciones de trabajadores que de imposición. La base que permita determinar normas de producción ha de tomar en cuenta estos factores: 1) El trabajo calificado; 2) El trabajador promedio; 3) La mediación del trabajo; 4) La capacidad del trabajador; 5) La valoración del tiempo invertido en una tarea por cada trabajador; 6) Las variaciones de calidad u otras características del material utilizado, y 7) La formación de escalas de valoración. La extensión de este ensayo no permite explicar cada una de las fases de este método, comprensibles por sí solas, por lo que se remite al lector interesado al texto de donde fueron tomadas.¹⁵

Más aún, si se desea conocer la valoración técnica de la mano de obra en función de los fines productivos, el doctor Cavazos nos ofrece las siguientes reglas:

14 Instituto de Ciencias Económicas de los Países Bajos, *Técnicas alternativas de producción*, Rotterdam, 1989.

15 Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, 3a. ed., Ginebra, Suiza, 1983, pp. 241 a 257.

1. Cada trabajador debe ocupar estrictamente el puesto que le corresponda porque si no es el adecuado la empresa tampoco es adecuada para las funciones que pretenda desarrollar. 2. El cuerpo directivo de la empresa debe analizar: a) la confianza que merezca el trabajador; b) las impresiones objetivas de su persona; c) recabar cualquier información sobre sus problemas y sobre sus motivaciones; y d) obtener datos de su vida pasada y presente con fines de predicción. 3. Establecer un método de gradación del trabajo o niveles de ocupación y clasificar cada puesto en el grado que le corresponda, y 4) Integrar comités mixtos de evaluación, que cataloguen puestos-tipo o básicos, califiquen méritos y cualidades del trabajador y cuantifiquen por medio de registros: puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, sentido de responsabilidad, honradez y don de mando.¹⁶

Trabajador calificado será, por tanto, quien posea las aptitudes físicas necesarias, capacidad e instrucción aceptables, y adquiera la destreza o conocimientos que le permitan efectuar el trabajo conforme normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad de trabajo. Con apoyo en él podrá fijarse el tiempo de trabajo.

VI. SALARIO Y PRODUCTIVIDAD

En la Memoria presentada por el Director de la OIT con motivo de la 50a. Reunión de la Conferencia, el año de 1966, se encuentran estos conceptos que por su interés conviene transcribir:

El éxito del esfuerzo que despliegue cualquier país para el desarrollo dependerá en gran parte del nivel, estructura y tasas de aumento de los salarios y los sueldos, por figurar éstos entre los factores que determinan si las industrias del país, establecidas o potenciales, presentan ventajas o desventajas si se les compara con las industrias de otros países que compitan en los mercados nacionales o extranjeros, al resultar indudable que el salario o sueldo contribuye a determinar la distribución de los recursos entre el consumo y las inversiones. Un país en vía de desarrollo debe instaurar una política de salarios congruente con su programa económico y social. Toda política nacional de salarios, a su vez, debe abarcar todos los sectores de su economía y en particular el sector de la industria, debido al hecho de que de este sector depende tradicionalmente la mano de obra asalariada, que es la que recibe el mayor impacto de la tecnología y organización modernas.¹⁷

¹⁶ Cavazos Flores, Baltazar, *Las técnicas de administración científica y los trabajos atípicos*, México, Editorial Trillas, 1986, pp. 21 a 25.

Varios son los objetivos de una política de salarios: 1) El estudio general del nivel salarial que satisfaga las necesidades básicas de los trabajadores; 2) La posibilidad permanente de un aumento gradual de los salarios cuando se alcance una mayor productividad, pues de no aumentar la oferta de bienes que adquieren los asalariados el alza de los salarios no dará lugar a la elevación del nivel de vida sino que hará aumentar los precios o reducirá el empleo; 3) Mantener una conveniente proporción entre el aumento de los costos como consecuencia de la elevación de los salarios con el aumento que se obtenga en la productividad (se estima que el 25% de los costos está representado por el salario); y 4) Evitar en lo posible que sea el consumidor quien pague los costos de toda elevación de salarios porque de acontecer esto baja el poder adquisitivo de los trabajadores, en particular los desempleados. Se considera por lo mismo que la solución al problema es la adecuada distribución de los recursos a fin de obtener mayor productividad. Los gobiernos, al fijar la cuantía de los aumentos totales a salarios y sueldos, deberán actuar con base en dos normas: la equidad y la productividad.¹⁷

Es a nuestro juicio principio de equidad en la estructura de salarios el que tome en consideración para fijarlos la naturaleza del empleo, la diferencia de remuneración según las etapas de industrialización y la capacidad formativa del obrero. Se estima equitativo de acuerdo con el binomio salario-productividad una mejor remuneración al operario especialista respecto de quien no lo sea, el desempeño del empleo en una región difícil para la vida respecto de una zona urbana, la abundancia de mano de obra en relación con su escasez. El objeto es que trabajo y productividad no resulten dos conceptos opuestos entre sí ya que cada uno representa un problema social diferente, que atendido en su conjunto, evita el enfrentamiento obrero-patronal por motivos de diferencia conceptual y no propiamente laboral.

La correlación que se busca es coordinar remuneración y rendimiento de la fuerza de trabajo. Las diferencias salariales podrán atenderse en el corto, mediano o largo plazo. En el corto plazo cuando el mayor interés tienda a cubrir las necesidades apremiantes de la clase trabajadora sin esperar a que éstas hagan crisis y llegue el momento en el que falten los recursos para su atención inmediata. En el mediano plazo cuando los incentivos que se pongan en juego

17 Organización Internacional del Trabajo, *Informe correspondiente al año de 1966, I parte, Memoria del Director General*, Ginebra, Suiza, 1966, pp. 58-65.

18 Renolds, I. G. y Gregory, P., *Wages, Productivity and Industrialization in Puerto Rico*, Illinois, USA, Editorial D. Erwin inc., 1965, pp. 43 a 52.

constituyan el elemento de equidad más relevante; un obrero pondrá más interés en su esfuerzo y dedicará más atención a su trabajo si observa que el ascenso a categorías de superior salario se encuentra ligado a su voluntad de aprender o mejorar. En el largo plazo será la formación profesional del trabajador lo único que le permita obtener el "salario justo", al correr éste parejo con su capacidad y responsabilidad en el empleo.¹⁹

Finalmente, la solución al problema planteado se encuentra en el hecho de que, con independencia de los factores a los cuales se hizo mención: capacitación permanente, condiciones ambientales adecuadas en el lugar de trabajo, motivaciones y estímulos para el bienestar de los trabajadores, etcétera, dos cuestiones resultan de elemental importancia, los recursos humanos y la remuneración. Los recursos humanos, al constituir el trabajo un agente de todo proceso de cambio; la remuneración, al ser el incentivo básico promotor de la productividad. En la actualidad trabajadores y empleados se han comprometido a promover en los centros de trabajo una política orientada a la superación personal y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, hacia un esfuerzo por satisfacer las necesidades sociales del trabajador y al logro de una mayor participación de los sindicatos en los procesos productivos. El reemplazo de la idea que consideró a la mano de obra sólo un factor de costo por el propósito de poner en marcha un nuevo enfoque del hombre como elemento valioso en el campo de la productividad, es en nuestro tiempo el objetivo clave de la relación de trabajo.

En cuanto a la remuneración, se insiste que la correlación del binomio trabajo-productividad, en la justa valoración que se haga del esfuerzo humano, así como en el estímulo al empleo, se encuentra la evolución o la desregulación del entorno económico. La relación trabajo-productividad es el resultado de actuar en ambas direcciones; la empresa obtendrá una ganancia razonable si el salario es factor de estímulo en la actividad diaria y constante del trabajador.

Estimamos que de operar con eficacia esta concertación, la administración pública tendrá en el futuro una mínima intervención en la fijación de los salarios, pues sólo ejercerá una influencia mediadora y no directa como en el presente acontece. Por otra parte, el hecho de sustentar una conveniente política de salarios, aunada a una eficaz política monetaria y fiscal, ayudará a ejercer decisiva in-

¹⁹ Organización Internacional del Trabajo, *La remuneración por rendimiento*, Ginebra, Suiza, 1985, pp. 139 a 157.

fluencia en la productividad, en el nivel de precios, en la balanza de pagos y en general en la estructura del empleo, tal y como se ha difundido en el ámbito nacional.

VII. CONCLUSIONES

Primera. De considerarse factor prioritario del desarrollo económico la productividad, deberá empezarse en cualquier acción a seguir, por revisar la actual estructura fabril de toda empresa moderna con base en dos aspectos de primer orden: uno, no alterar las relaciones obrero-patronales ya existentes y lo menos posible la planta industrial en operación; otro, intentar una nueva fase de la negociación colectiva ya que sólo la comunidad de intereses permitirá poner en práctica los avances de la tecnología sin perjuicio alguno para los trabajadores.

Segunda. Toda empresa que desee progresar en el presente deberá ante todo manifestar interés por sus trabajadores en general. La combinación armónica de un cuerpo directivo inteligente, con dotes para dictar órdenes, dirigir procesos y preocuparse de los pormenores de la actividad industrial, unida al compromiso que haga para con ella un trabajador satisfecho con su empleo, que no se sienta explotado o maltratado sino impulsado en su labor y reconocido en sus reales merecimientos, mejora y aumenta todo proceso productivo.

Tercera. El sindicato tiene en la empresa moderna importante participación, la cual debe alentarse. El espíritu solidario que en él exista y se fomente va más allá del ámbito operativo de cualquier industria y repercute en los trabajadores. La formación de equipos de trabajo coherentes en los cuales estén plenamente identificadas las personas, es hoy tarea sindical que facilita la relación obrero-patronal, sin que esto signifique mediatizar cualquier lucha digna por mejorar las condiciones de trabajo o minimizar la importancia de la negociación colectiva.

Cuarta. Recursos humanos y remuneración ajustada a la realidad son los factores claves de la productividad. El reemplazo de la idea que consideró a la mano de obra un factor de costo por la del empeño de poner en marcha un nuevo enfoque del hombre como elemento valioso en el campo del proceso productivo, es en nuestro tiempo el elemento vital de la relación de trabajo.