

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA MEDIR LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS CENTROS DE TRABAJO Y EN  
CONSECUENCIA, ESTABLECER CRITERIOS EQUITATIVOS  
PARA EL REPARTO DE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS  
QUE SE PRODUZCAN AL INCREMENTARLA**

## Objetivo

Poner a disposición de empresas y trabajadores (Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad), una metodología sencilla, útil y de aplicación general, que sin la necesidad de un consultor especializado en la materia, permita medir la productividad de los centros de trabajo, y en consecuencia, establecer criterios equitativos para el reparto de los beneficios económicos que se produzcan al incrementarla.

## Antecedentes

- Mediciones realizadas por organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), del propio gobierno y de la sociedad civil, coinciden en que el crecimiento de la productividad ha sido insuficiente por décadas, para contribuir sustancialmente a generar empleos dignos o decentes.
- Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral (22 de mayo de 2009) en el que se establece que un esquema de productividad deberá permitir el reparto proporcional entre la empresa y los trabajadores, respecto de los beneficios económicos que se produzcan.

## Marco legal

Artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;
- II. Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;
- V. Promover el incremento de la productividad del trabajo.

## Marco legal

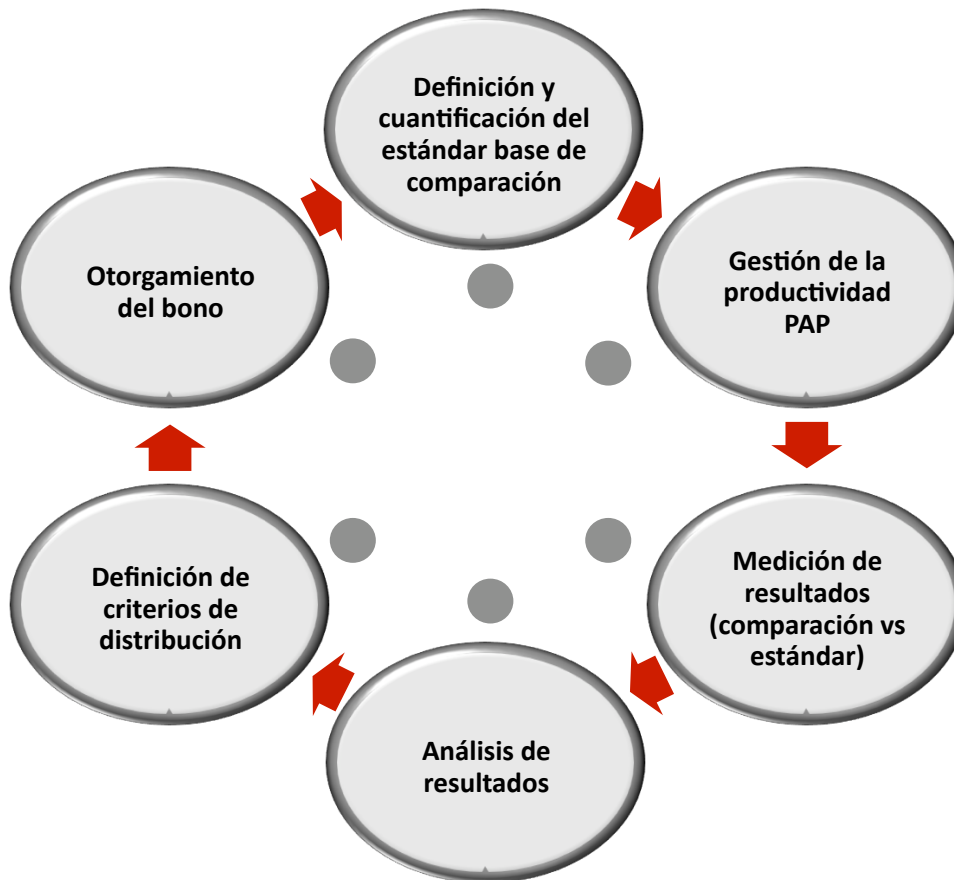
Artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones y serán las encargadas de:

- III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad...

## Características

- **Sencilla:** simplifica el proceso para que empresas y trabajadores midan la productividad y definan criterios para repartir los excedentes monetarios producidos al incrementarla.
- **Útil:** la metodología es de utilidad práctica y permite cumplir con la ley.
- **Transversal:** aplicable a cualquier tipo de empresa.
- **Flexible:** define el proceso permitiendo la adaptación del mismo a las particularidades de cada empresa.
- **Parametrizable:** cada empresa define los porcentajes de reparto.
- **Cuantificable:** el resultado de los cálculos se expresa en términos monetarios dando certeza a trabajadores y empresarios.
- **Incluyente:** reconoce el esfuerzo colectivo y adicionalmente a aquellos trabajadores que destacan por su buen desempeño.

## Fases generales



En el punto 1 la Comisión hará un análisis para identificar el mejor estándar base para los efectos de esta metodología.

En el punto 2 la STPS podría apoyar a las empresas a través del PAP.

El punto 3 será responsabilidad de la Comisión.

El punto 4 será responsabilidad de la Comisión.

El punto 5 será responsabilidad de la Comisión.

El punto 6 será responsabilidad de la Comisión.

## Ejemplo

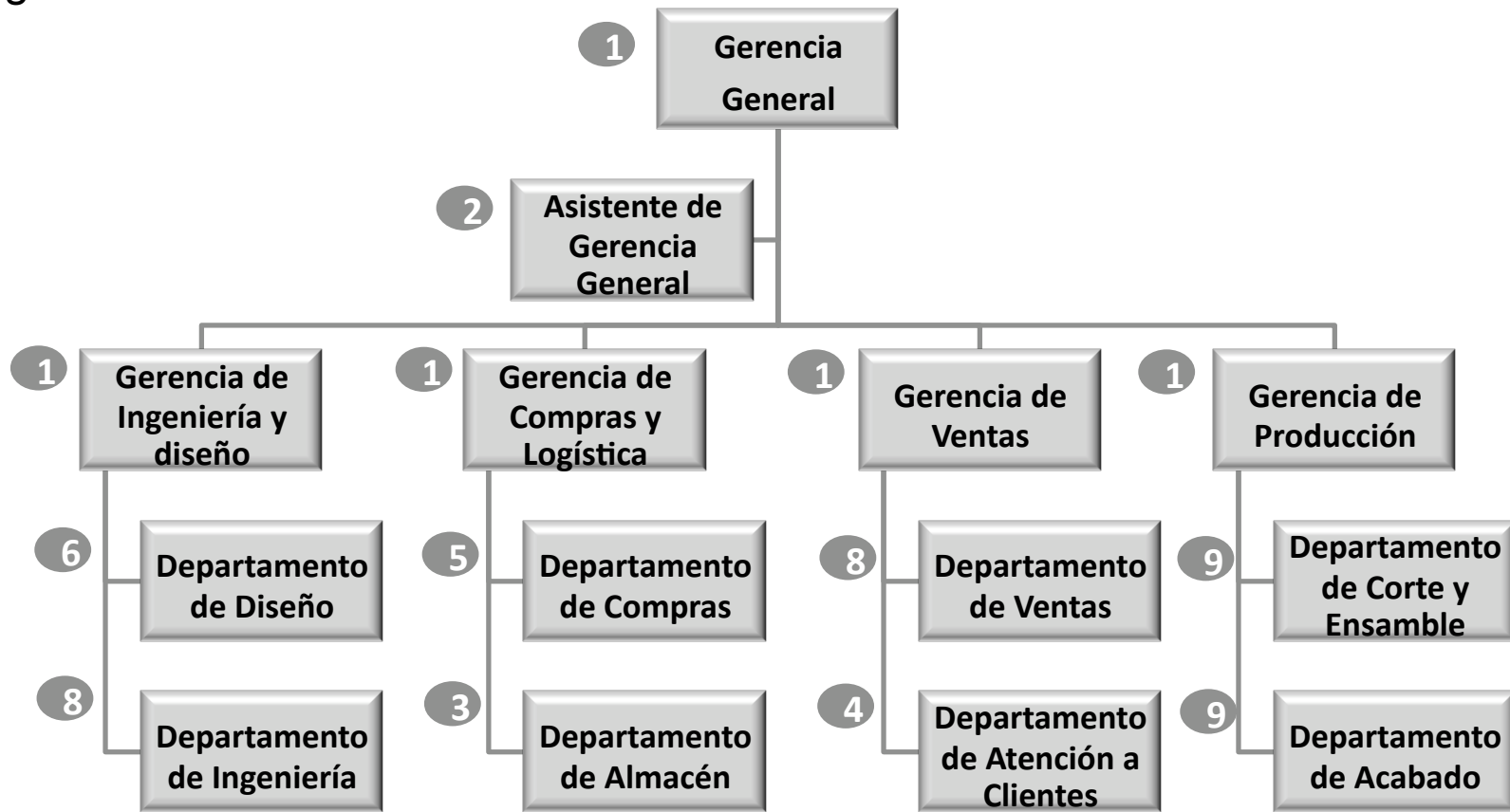
La empresa “*Manufacturas Orión S.A de C.V*” es una organización que se dedica a la fabricación de artículos metálicos (partes para chumaceras, maquinaria agrícola, industria automotriz, etc.).

Cuenta con una planta laboral integrada por 59 personas, por lo que de acuerdo con el Artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo, tiene la obligación de constituir una *Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad*, e *impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios*.

Para tal efecto la empresa constituirá la comisión correspondiente y hará uso de la metodología propuesta por la STPS para medir la productividad, y en consecuencia, establecer criterios equitativos para el reparto de los beneficios económicos que se produzcan al incrementarla.



“Manufacturas Orión S.A de C.V” cuenta con la siguiente estructura organizacional:



*Nota: los números inscritos en los círculos grises, representan la cantidad de personas que laboran en cada área funcional o departamento.*

Adicionalmente, la empresa cuenta con los siguientes datos:

- Ventas trimestrales de 2010 a 2012

<b>Trimestres</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Primero</b>	\$438,000	\$402,000	\$445,000
<b>Segundo</b>	\$398,000	\$475,000	\$363,000
<b>Tercero</b>	\$405,000	\$512,000	\$485,000
<b>Cuarto</b>	\$320,000	\$316,000	\$346,000

- El periodo en el cual la empresa buscará elevar la productividad y medirá tal incremento, para finalmente llevar a cabo un reparto equitativo de los beneficios monetarios que se obtengan, será el primer trimestre de 2013.

1. Con los datos anteriores y en apego a la metodología propuesta, la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad define que el estándar base de comparación para conocer el incremento de la productividad generado en el primer trimestre de 2013, será el **importe de ventas\***.
  - La Comisión obtiene un promedio simple del importe de las ventas generadas en los primeros trimestres de los años 2010, 2011 y 2012 por cuestiones de estacionalidad. El resultado es \$428,333. Sin embargo, se realiza un ajuste a la cifra al considerar el pronóstico de ventas **cuantificando la cifra base en \$440,000.**
2. A lo largo del primer trimestre de 2013, “*Manufacturas Orión S.A de C.V*” **emprende acciones para mejorar la productividad** tales como: capacitación, análisis y mejora de procesos, esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los productos, etc. Todo ello con apoyo de la STPS a través del **Programa de Apoyo para la Productividad (PAP).**

\* La variable que se utilice como dato base de comparación dependerá de cada caso, por ejemplo, de la información con que cuente la empresa. Se puede utilizar para tal fin la Productividad o **alguna otra variable análoga. Valor agregado.**

3. A principios del mes de abril de 2013, la Comisión se reúne para medir los resultados obtenidos en el trimestre concluido y compararlos contra el dato cuantificado en el punto 1, es decir, contra \$440,000.
  - El importe de las ventas generadas en el primer trimestre de 2013 ascendió a **\$472,400**. La Comisión compara esa cifra contra el estándar base de comparación que equivale a \$440,000. Por diferencia aritmética, la Comisión determina que **hubo un incremento en la variable que asciende a \$32,400**.
  
5. Siguiendo la metodología, la Comisión realiza un análisis para determinar si el excedente (\$32,400) implicó incremento en los costos estimados para arribar a ventas por \$440,000 que representa el estándar base de comparación.
  - La Comisión concluye que para generar ventas adicionales por \$32,400, la empresa tuvo costos por \$9,700. Por tanto, a los \$32,400 se restan los \$9,700 **dando una cifra de \$22,700** que será la cantidad a distribuir equitativamente entre empresa y trabajadores.

5. Una vez conocida la cifra a distribuir equitativamente entre empresa y trabajadores, o sea, \$22,700, la Comisión deberá definir los criterios de distribución.
- Por acuerdo de la propia Comisión, se decide otorgar el 30% del excedente a la empresa y el 70% restante a los trabajadores.
  - El 70% de \$22,700 equivale a \$15,890. La Comisión acuerda distribuir esa cantidad de la siguiente manera:
    - El 60% de los \$15,890 que asciende a \$9,534, se dividirá sin distingo entre el total del personal excluyendo a la Gerencia General y a las Gerencias, por lo que **cada trabajador recibirá \$176.55 como bono de productividad.**
    - El 40% restante de los \$15,890 que asciende a \$6,356, se distribuirá entre los tres trabajadores que observaron mejor desempeño en el periodo de acuerdo a las evaluaciones que al efecto haga la compañía. **El primer lugar recibirá el 50% de los \$6,356, es decir, \$3,178; el segundo lugar recibirá el 30% \$1,906.8 y el tercer lugar recibirá el 20% restante, o sea, \$1,271.20**

## Consideraciones finales

Con el ejemplo anterior se pretende enfatizar que:

- La empresa “*Manufacturas Orión S.A de C.V*” no erogó un solo peso adicional que no fuese autogenerado por el incremento en productividad (importe de las ventas).
- Todos los trabajadores resultaron beneficiados. Sin embargo, se distingue aún más, a aquellos que muestran mejor desempeño y una mayor productividad.
- La empresa misma obtiene una ganancia que, sin el compromiso de los trabajadores, probablemente no hubiese obtenido. Equilibrio entre los factores de la producción.
- Se genera una cultura de productividad y se incentiva a los trabajadores a desempeñarse cada vez mejor, a incrementar su empleabilidad.

# Anexo 1. Sistematización de la información.

## “Manufacturas Orión S.A de C.V”

1. *Introduzca el dato base de comparación en términos absolutos.* \$440,000
2. *Introduzca, en términos absolutos, el dato que será comparado con el dato base introducido en el punto 1.* \$472,000
3. *Diferencia entre cantidades.* \$32,000
4. *Introducir costos erogados para generar el excedente obtenido en el punto anterior.* \$9,700
5. *Excedente neto a repartir entre empresa y trabajadores.* \$22,700
6. *Introduzca el porcentaje de la cantidad resultante en el punto anterior, que se destinará a la empresa y aquel que se destinará a los trabajadores.* 30% 70%
7. *Cantidad a distribuir entre los trabajadores.* \$15,890
8. *Fórmula de distribución: porcentaje colectivo y porcentaje individual.* 60% 40%

1. *Excedente monetario a distribuir según fórmula.* \$9,534 \$6,536
  
2. *Introduzca el número de trabajadores que gozarán del bono colectivo.* 55
  
3. *Remuneración adicional que recibirá cada trabajador.* \$176.55
  
4. *Introduzca los porcentajes de reparto que corresponderán a los trabajadores evaluados individualmente.* 50% 30%  
20% 0%
  
5. *Remuneración adicional que recibirá el trabajador a quien corresponde el primer porcentaje.* \$3,178
  
6. *Remuneración adicional que recibirá el trabajador a quien corresponde el segundo porcentaje.* \$1,906.8
  
7. *Remuneración adicional que recibirá el trabajador a quien corresponde el tercer porcentaje.* \$1,271.2