

# Procesos, desempeño y productividad efectiva

Francisco Javier Díaz  
Zamudio



# Procesos de Desempeño y productividad efectiva

I. Definiciones y conceptos	6
a. Calidad	
b. Desempeño	
c. Eficiencia	
d. Contribución	
e. Metas	
f. Reconocimientos	
II. Incorporación sistemática en procesos administrativos de la medición de eficiencia, sus controles, políticas de medición y reconocimientos	12
III. Medición de desempeño	15
IV. Marco legal de las remuneraciones	23
v. Remuneración por desempeño	41
VI. Bonos y metas	43
a. Por desarrollo individual y o por logros de equipo	
• Evaluaciones	
• Reconocimiento	
• Bonos	
• Ascensos	
• Control de resultados	
I. Políticas de promociones y nivelaciones	50
II. Beneficios de remunerar por desempeño	54
Bibliografía	58

**Objetivo:** Al finalizar el participante tendrá la habilidad de administrar con eficiencia el capital humano en una organización, desde la detección inicial de necesidades hasta la conclusión satisfactoria de las mismas.

**Dirigido:** Gerentes de recursos humanos, licenciados en relaciones industriales, administradores de empresas, contadores, ingenieros industriales, encargados de personal, empresarios comprometidos y en general a todo aquél interesado en el tema.

# Introducción

- A lo largo del tiempo en nuestro País se ha venido trabajando en diferentes ámbitos con el temor de medir si lo que estamos haciendo se hace bien o no. Éste temor se funda en la errónea creencia de que si se enteran de los errores entonces se debe despedir a la persona que lo cometió. Todos los seres humanos tenemos una curva de aprendizaje y en ella se hacen actividades de manera errónea, sin embargo, si no se corrigen por que el miedo nos hace ocultarlas en el futuro el problema será muy grande.
- Los indicadores no son más que una forma de identificar si “vamos bien o nos regresamos” es decir corregimos para que todo salga mejor.
- La planeación de una organización debe contemplar desde el principio a donde se va a llegar, la forma de hacerlo y cómo se van a ir midiendo los avances para establecer las medidas de control que contribuyan a esos logros.
- En el caso de la productividad es un indicador que vincula la inversión que se ha realizado contra los resultados que ha generado, y se puede medir desde una persona hasta el total de un corporativo pasando por áreas específicas o empresas específicas.
- Por todo lo antes expuesto, los indicadores son las herramientas que toda organización debe utilizar para medir su desempeño y desarrollo, siendo la productividad el motor del crecimiento de la organización se ha convertido en un indicador muy valioso para la toma de decisiones.
- Para un país, la productividad será un factor importante para su desarrollo a corto y mediano plazo.

# Definiciones y conceptos

Es muy importante partir de una homologación de los principales conceptos que estaremos trabajando para lograr un mayor entendimiento y un buen uso del tiempo, para ello se presentan los siguientes:

## a. Calidad

### • **Concepto de Calidad**

- La Calidad es un concepto que se encuentra directamente relacionado con la satisfacción del cliente.
- Hablar de Calidad es hablar de requerimientos o expectativas mínimas esperadas de un satisfactor que bien puede ser un producto o un servicio, en función a necesidades o deseos por parte un cliente que bien puede ser interno (dentro de la empresa) o externo conocido comúnmente como nuestro cliente que es el que adquiere y paga por nuestros productos o servicios.
- La calidad no es otra cosa que cumplir los requerimientos de un cliente para satisfacer sus necesidades.
- A continuación exponemos algunos conceptos de autores en el medio:
  - “Calidad significa conformidad con requerimientos” Philip B. CROSBY.
  - “Calidad es aptitud para el uso” Joseph M. JURAN.
  - “Calidad es el grado al cuál un cierto producto satisface los requerimientos de un cliente específico” H. L. GILMORE.
- Como podemos ver la calidad está completamente relacionada con lo que le cliente requiere o espera recibir.

# I. Definiciones y conceptos.

# Definiciones y conceptos

## b. Desempeño

- Es el rendimiento laboral del trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su puesto.
- El desempeño de una organización está determinado en la forma en que cumple con la Misión, Visión y sus Objetivos.
- El desempeño del personal está íntimamente relacionado con las actividades que, de conformidad con lo planeado y expresado en las descripciones de puesto, procesos y procedimientos, se tienen que realizar en la organización.
- La importancia de los indicadores de desempeño es evidente, sin embargo vale la pena enfatizarla, ya que trasciende que los recursos (en muchos casos) no son muy amplios y los volúmenes a atender de usuarios siguen creciendo.
- Entre mayor información oportuna se tenga de la forma en que se desempeña tanto la empresa como el personal, se podrán tomar acciones oportunas que corrijan o potencialicen los resultados.

C. Eficiencia: existen varias confusiones en términos similares de eficiencia y que trataremos de aclarar con este cuadro de la Revista de Ciencia y Comunidad (2015):

CONCEPTO	ETIMOLOGÍA	DEFINICIÓN
EFICIENCIA	Del latín <b>efficientia</b> : acción, fuerza, virtud de producir.	Criterio económico que revela capacidad administrativa de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
EFICACIA	Del latín <b>efficax</b> : eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado.	Criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos).
EFFECTIVIDAD	Del verbo latino <b>efficere</b> : ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener resultado.	Criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la sociedad (el término inglés para efectividad es <b>responsiveness</b> – del latín <b>respondere</b> : responder, corresponder) reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad.
RELEVANCIA	Del verbo latino <b>relevare</b> : levantar, alzar, alentar, valorizar.	Criterio cultural que mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación y pertinencia. Una administración relevante de la formación de los estudiantes se evalúa en términos de los significados y de las consecuencias de su actuación para el mejoramiento o deterioro de la calidad de vida humana en la escuela y en la sociedad.

<http://www.unicen.edu.bo/modulos/archivos/articulos/ARTICULO%2011.pdf>



## d. Contribución.

- La palabra contribuir proviene del término latino contribuere. De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), se trata de ayudar y concurrir con otros al logro de un cierto fin.
- El concepto también hace referencia al aporte voluntario de una cantidad de dinero o de otro tipo de ayuda material.
- Contribuir es, por otra parte, dar o pagar la cuota que le cabe a una persona por un impuesto o repartimiento.

## d. Contribución

### 1. Metas

- Es el punto al que se debe de llegar para obtener lo deseado.
- El conjunto de Metas nos ayudan a obtener Objetivos.
- Para fijar las metas debemos partir de identificar los Objetivos.
- La fijación de objetivos es un proceso continuo de dirigir conscientemente las acciones en base a unos principios.
- Fijar objetivos es imprescindible para la planificación y toma de decisiones.
- Para conseguir objetivos hay que emplear tiempo, esfuerzo y saber qué metas alcanzar, en qué tiempo, con qué prioridad y qué capacidad se tiene para conseguirlos.

## d. Contribución

### 2. Reconocimientos .

- El reconocimiento significa hacer notar al personal que ha hecho un buen trabajo y se ha desempeñado bien, generando un impacto que tiene dentro de la organización.
- Las diversas formas de reconocimiento:
  - 1. La expresión espontánea pública,
  - 2. La felicitación durante una reunión de su equipo,
  - 3. La felicitación escrita por una carta o en el pizarrón de la empresa,
  - 4. Felicitación en medios internos como internet o la publicación laboral de la organización,
  - 6. Se puede dar un reconocimiento a través de obsequios que pueden ir desde material publicitario, hasta regalos diferentes de un valor mayor.
  - 7. Invitaciones familiares a diversos eventos.
- Los reconocimientos motivan al personal y en muchos casos la inversión no es tan representativa.

## **II. Incorporación sistemática en procesos administrativos de la medición de eficiencia, sus controles, políticas de medición y reconocimientos.**

## II. Incorporación sistemática en procesos administrativos de la medición de eficiencia, sus controles, políticas de medición y reconocimientos

- La Administración a través de sus teorías, técnicas y herramientas ha buscado la optimización de los recursos para lograr los objetivos de la organización.
- La aplicación de sus estrategias y tácticas requiere ser medida de alguna forma por lo que es muy importante establecer la forma de hacerlo.
- En la planeación de una organización se plantean a los indicadores como la forma de poder establecer avances o problemas, los cuales deberán de resolverse a la brevedad o continuar fomentando las acciones que nos generan los avances.
- Para poder establecer los indicadores respectivos se han integrado a éstos en los procesos y procedimientos de la empresa a través de reportes, los cuales deberán presentar los datos necesarios para la toma de decisiones.
- Un procedimiento que ha manejado a los indicadores de productividad y otros representativos es el que se presenta en el balanced scorecard.

## **II. Incorporación sistemática en procesos administrativos de la medición de eficiencia, sus controles, políticas de medición y reconocimientos.**

- El balanced scorecard
- Es una herramienta para representar y dar seguimiento a la ejecución de la estrategia de una organización.
- Consiste en un conjunto equilibrado de objetivos e indicadores organizados alrededor de cuatro perspectivas complementarias:
  - a) La financiera.
  - b) La de clientes.
  - c) La de procesos.
  - d) La de crecimiento/aprendizaje.

# III. Medición del desempeño.

### III. Medición del desempeño.

- La forma en que trabajamos para alcanzar nuestras metas u objetivos es de vital importancia ya que recordemos que el costo fijo más importante para una organización es la nómina y ésta se tiene que ver reflejada en el crecimiento de la empresa o institución.



### III. Medición de desempeño.

Existen diferentes formas de medir el desempeño y para ello tomaremos las más representativas:

- **Productividad**, Mide la producción generada con base en los recursos invertidos y se buscará incrementarlo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción generada}}{\text{Insumos invertidos}}$$

El indicador en productividad nos muestra un número el cuál tenderá a subir una vez que se haya establecido.

### III. Medición de desempeño.

Existen diferentes formas de medir el desempeño y para ello tomaremos las más representativas:

- **Costo por unidad**, Mide el costo por unidad producida y buscará bajarlo:

$$\text{Costo por unidad} = \frac{\text{Insumos invertidos}}{\text{Producción generada}}$$

### III. Medición de desempeño.

Existen diferentes formas de medir el desempeño y para ello tomaremos las más representativas:

- **% de capacidad utilizada**, mide la proporción de la capacidad que se está utilizando con relación al total de capacidad existente:

$$\% \text{ Capacidad utilizada} = \frac{\text{Capacidad utilizada} \times 100}{\text{Total de capacidad instalada}}$$

Ejemplo:

Total de capacidad instalada (planta al 100%) 200,000 unidades al mes, sin embargo sólo se generaron 100,000 unidades con lo que establece que se está trabajando a un 50% de capacidad instalada.

### III. Medición de desempeño.

Existen diferentes formas de medir el desempeño y para ello tomaremos las más representativas:

- **Defectos de producción**, Mide la proporción de producción defectuosa con relación al total de producción:

$$\text{Defectos de producción} = \frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Total de producción}}$$

### III. Medición de desempeño.

Existen diferentes formas de medir el desempeño y para ello tomaremos las más representativas:

- **Rotación de personal**, Mide la proporción de personal que implica una baja ya sea por renuncia o despido con relación al total de empleados de la organización:

$$\textit{Rotación de personal} = \frac{\textit{Renuncias}}{\textit{Total de empleados}}$$

### III. Medición de desempeño.

Existen diferentes formas de medir el desempeño y para ello tomaremos las más representativas:

- **Promedio de horas de trabajo real por empleado**, Mide la promedio de horas reales trabajadas del personal:

$$\text{Horas de trabajo real por empleado} = \frac{\text{Total de tiempo real trabajado de todo el personal}}{\text{Total de empleados}}$$

# IV. Marco legal de las remuneraciones.

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

- El Artículo 123 Constitucional es el encargado de cuidar los aspectos laborales de los mexicanos, en el mismo se establece el derecho a la remuneración justa por el desempeño de una actividad y en el apartado A se orienta a las relaciones laborales entre particulares emanando para ello la Ley Federal del Trabajo (LFT).
- Dentro de la LFT se aprecian las modificaciones realizadas en el 2012 orientadas a la productividad como lo vemos a continuación:



## IV. Marco legal de las remuneraciones.

- **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**
- Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970
  - **TEXTO VIGENTE**
  - **Última reforma publicada DOF 30-11-2012**
- Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-Presidencia de la República.
- **GUSTAVO DIAZ ORDAZ**, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:
  - Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente
    - **DECRETO:**
    - El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decreta:
      - **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

- **Artículo 1o.-** La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.
- **Artículo 5o.-** Las disposiciones de esta Ley son de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca:
  - VI. Un salario que no sea remunerador, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje;
  - VII. Un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros y a los trabajadores del campo;
  - XI. Un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada, por consideración de edad, sexo o nacionalidad;

# IV. Marco legal de las remuneraciones.

## TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

### Capítulo III BIS

De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores

**Artículo 153-A.** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

## **IV. Marco legal de las remuneraciones.**

### **TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones**

#### **Capítulo III BIS**

##### De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

III. Incrementar la productividad; y

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

#### Capítulo III BIS

De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.

**Artículo 153-D.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

**Artículo 153-E.** 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:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

#### Capítulo III BIS

De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.

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.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

# IV. Marco legal de las remuneraciones.

## TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

### Capítulo III BIS

**Artículo 153-F.** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación,

Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

**Artículo 153-F Bis.** Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación,

V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

**Artículo 153-I.** Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

#### Capítulo III BIS

**Artículo 153-J.** Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;



## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

#### Capítulo III BIS

- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y
- X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

#### Capítulo III BIS

**Artículo 153-K.** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva.

El Comité Nacional de Productividad tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;

## **IV. Marco legal de las remuneraciones.**

### **TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones**

- III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;
- IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad;
- V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;
- VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;
- IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior;

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y

XII. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas.

**Artículo 153-L.** El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de

designación de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración.

En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Productividad se privilegiará el consenso.

**Artículo 153-M.-** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación

patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

## IV. Marco legal de las remuneraciones.

### TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

**Artículo 153-N.** Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales.

Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región los programas que establece el artículo 153-J de esta Ley.

**Artículo 153-Q.** A nivel de las entidades federativas y el Distrito Federal se establecerán Comisiones Estatales de Productividad.

Será aplicable a las Comisiones Estatales de Productividad, en el ámbito de las entidades

federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

**Artículo 153-S.** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

## IV. Marco legal de las remuneraciones (LFT).

**Artículo 82.** Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

**Artículo 83.** El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

**Artículo 84.** El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

## IV. Marco legal de las remuneraciones (LFT).

**Artículo 85.** El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

**Artículo 86.** A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

**Artículo 87.** Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

## IV. Marco legal de las remuneraciones (LFT).

**Artículo 88.** Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

**Artículo 89.** Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.



# V. Remuneración por desempeño.

## V. Remuneración por desempeño

Para el sistema de remuneración por desempeño se debe de pagar por el desempeño realizado en el desarrollo y funcionamiento del puesto basado en un sistema de Evaluación del desempeño que permita efectuar dicha evaluación.

El esquema de remunerar por el desempeño realizado se ha usado y antiguamente se le conocía como “por obra determinada o tiempo determinado” estas modalidades siempre han generado beneficios a los empresarios ya que no se incurre en antigüedad, aunque se encuentre en nómina por un tiempo determinado lo que disminuyen los costos fijos de la empresa a una fecha.

Esto es contratación personal externa a la empresa que se pagaría por honorarios y en la cual tampoco se paga la carga social (seguro social, seguro de vivienda Infonavit, seguro de cesantía, seguro de maternidad, edad avanzada, etc.) ni otros beneficios adicionales por lo que se contempla solamente como proveedor de servicio más que empleado y se exigen altos grados de calidad y productividad.

La productividad ha logrado cambiar inercias en todo el mundo y es por ello que en el 2012 se efectuó la modificación a la LFT con el fin de impulsarla.

# VI. Bonos y metas.

## VI. Bonos y metas.

### a. Por desarrollo individual y o por logros de equipo

- Evaluaciones
- Reconocimiento
- Bonos
- Ascensos
- Control de resultados.

## VI. Bonos y metas.

- **Evaluaciones:**

Existen diferentes formas de evaluar el desempeño y calcular la productividad y en este módulo vimos las más representativas sin embargo existen varias formas más sin embargo se basan principalmente los siguientes elementos:

Unidades producidas

Recursos utilizados

Tiempo o unidad de medida de tiempo.

- **Reconocimiento:**

Como ya hemos mencionado el reconocimiento es la forma de hacer público el buen desempeño el cuál puede ser individual o sea enfocado a la competitividad o por equipo que se enfoca al mejoramiento de la productividad por grupo.

## VI. Bonos y metas.

### **Bonos:**

Son otro tipo de beneficios económicos emanados de alguna actuación destacada que se ha podido medir en su desempeño, algunos ejemplos pueden ser primas adicionales, complementos al sueldo, bonificaciones por puntualidad, productividad, por mencionar algunas.

Existen algunos puntos a contemplar para el manejo de bonos:

El bono no aplica cuando la producción es rechazada ó no cumple con los estándares de calidad.

El bono se integra al salario y usualmente causa impuestos.

El bono no aplica durante el tiempo extra.

En principio el bono te debe ayudar a evitar las horas extras y la producción debe salir en la jornada normal de trabajo.

Si pagas un bono de productividad este no debe exceder el costo en tiempo extra.

## VI. Bonos y metas.

- Los tipos de planes de incentivos usados comúnmente en la organización incluyen:
- Por méritos,
- Gratificación por actuación individual,
- Destajo,
- Comisión,
- Incentivos por la actuación del grupo,
- Participación de utilidades.

## VI. Bonos y metas.

- **Por méritos:** Al desempeñarse con una labor sumamente sobresaliente incrementa el pago de la tarifa por tiempo.
- **Gratificación por actuación:** Pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo.
- **Destajo:** Es un pago por pieza basado en la producción de un trabajador.
- **Comisión:** Se utiliza para el personal de ventas los cuales reciben un porcentaje del volumen de ventas realizadas.
- **Incentivo por la actuación de grupo:** Es un estímulo económico basado en la ejecución por parte del grupo en conjunto (la actuación individual no se contempla en este modelo). Se reparte el estímulo en proporciones iguales para cada miembro del equipo.



## VI. Bonos y metas.

- **Ascensos:**

Se le denomina ascenso al cambio de puesto que se le hace al personal de manera vertical hacia arriba, lo que le genera mayores responsabilidades y esfuerzos (físicos e intelectuales), por lo que la remuneración debe de ser más alta.

- **Control de resultados:**

Es muy importante que cada resultado de la medición de la productividad y el desempeño del trabajador se registre con controles estadísticos, lo que nos ayudará a implementar un sistema de tendencias estadísticas contribuyendo a estimular al personal que cumpla o rebase sus metas mejorando las condiciones de la organización.

# VII. Políticas de promociones y nivelaciones.

## VII. Políticas de promociones y nivelaciones.

Las políticas sobre promociones y nivelaciones se establecen con base en el programa de desarrollo del personal, el cuál se establece en la planeación del área de recursos humanos.

El plan de Desarrollo de Personal debe de contemplar los siguientes aspectos:

El perfil actual y el posible crecimiento del perfil de ese puesto de conformidad con los requerimientos de algún otro puesto.

Descripciones de puesto.

Evaluación del desempeño.

Cumplimiento de metas.

Inventario de personal.

Escalafones (Crecimientos verticales y horizontales).

## VII. Políticas de promociones y nivelaciones.

Las políticas deberán de estar apoyadas por los indicadores que nos den parámetros más certeros para establecer que podrá efectuar el movimiento de puesto sin generar muchas complicaciones y no disminuir demasiado su productividad en el proceso de cambio.

Ejemplo:

Para poder aspirar a Desarrollarse de Auxiliar contable a Contador se requiere haber cumplido con los siguientes aspectos:

Haber obtenido la Licenciatura en Contaduría o similar al 100%.

Haber trabajado como Auxiliar Contable al menos 3 años.

Tener cumplimiento al menos del 80% del perfil del puesto de Contador.

Haber cumplido con sus Metas como Auxiliar Contable al menos con un 90% durante los últimos 3 años.

Haber cumplido con una productividad al menos del .00546

Haber sido calificado al menos como “Muy Bien” en la evaluación del desempeño cumpliendo con al menos 3500 puntos en su evaluación...

## **VII. Políticas de promociones y nivelaciones.**

En el caso de una nivelación se debe tomar en cuenta que cada existen criterios para Nivelar que ya deben estar establecidos tanto en el escalafón como en el programa de Desarrollo de personal con indicadores como los establecidos en el párrafo anterior.

Debemos recordar que una nivelación salarial se tiene que pagar por sí misma.

# VIII. Beneficios de remunerar por desempeño.

## VIII. Beneficios de remunerar por desempeño.

Otros indicadores que nos ayudan a establecer el grado de beneficio en el incremento de nuestro desempeño e impacto en la organización son los siguientes:

**Rendimiento sobre Inversión ROI:** En este indicador se busca determinar cuanto se recupera por cada peso invertido.

*Utilidad Neta obtenida*

---

*Inversión efectuada*

## VIII. Beneficios de remunerar por desempeño.

**Punto de equilibrio:** Es una técnica que sirve para identificar el punto en el que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales.

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

Donde:

CFT: Costos fijos totales

P: Precio unitario del producto en venta

CV: Costos Variables



## VIII. Beneficios de remunerar por desempeño.

- Este indicador nos dice cuántas unidades se deben vender para no perder y a partir de alcanzar dicha cifra comenzar a obtener utilidades y si incrementamos la productividad los costos variables disminuirán.
- Espero que hayan podido identificar que es muy importante enfocarnos a la productividad como forma de incrementar las utilidades y los beneficios para la organización.

# Bibliografía

# Bibliografía

- AGUILAR Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel,
- Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico,
- Madrid, Edit. McGraw Hill, 2003.
- ARIAS Galicia, Luis Fernando y HEREDIA Espinosa, Víctor, Administración de
- Recursos Humanos: para el alto desempeño, México, quinta edición, Edit. Trillas, 1999.
- ARIZA Montes, José Antonio, et. al., Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica, Madrid, Edit. McGraw Hill, 2004.
- BRATTON, John y GOLD, Jeffrey, Human Resource Management: Theory and Practice
- Gran Bretaña, Third Edition, Edit. Palgrave Macmillan, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, Edit. McGraw Hill, 2002.
- DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P., Administración de Recursos Humanos, México, Edit. Limusa Wiley, 2001.
- DENISI, Angelo S. y GRIFFIN, Ricky W., Human Resource Management Boston, Edit. Houghton Mifflin Company, 2001.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano, México, segunda edición, Edit. Pearson Prentice Hall, 2004.
- DIBBLE, Suzanne, Conserve a sus empleados valiosos: Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización, México, Edit. Oxford, 2001.
- DOLAN, Simon L., et. al., La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI, Madrid, Segunda Edición, Edit. McGraw Hill, 2003.

# Bibliografía

FERNÁNDEZ López, Javier, Gestionar la Confianza: Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia España, Ed it. Prentice Hall, 2002.

“Revista Ciencia y Comunidad” Recuperado el 12 de Octubre de 2015 14:35

<http://www.unicen.edu.bo/modulos/archivos/articulos/ARTICULO%2011.pdf>

“Objetivos y Metas” Recuperado el 12 de Octubre de 2015 14:35

<http://www.sibiup.up.ac.pa/bd/captura/upload/35248N55.pdf>

Real Academia de la Lengua Española

<http://www.rae.es/>

<http://definicion.de/contribuir/>

Ley federal del Trabajo

<https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>

Gestiopolis Recuperado el 11 de Octubre 2015 19:12

<http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>



**POR SU  
ATENCIÓN  
¡GRACIAS!**

**COFIDE**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# CONTÁCTANOS



## PÁGINA WEB

[www.cofide.mx](http://www.cofide.mx)



## TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



## DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,  
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100  
CDMX

## SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx