







*Capital humano en el marco de las recientes
reformas laborales*







CAPITAL HUMANO EN EL MARCO DE LAS RECIENTES REFORMAS LABORALES

HÉCTOR S. MALDONADO PÉREZ
(Coordinador)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE NUEVO LEÓN
Secretaría de Extensión y Cultura



Jesús Ancer Rodríguez
Rector

Rogelio Garza Rivera
Secretario General

Rogelio Villarreal Elizondo
Secretario de Extensión y Cultura

Dra. Esthela Gutiérrez Garza
Secretaria de Desarrollo Sustentable

Celso José Garza Acuña
Director de Publicaciones

Casa Universitaria del Libro
Padre Mier 909 Pte. Colonia Centro
Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64440
Teléfono: (5281) 8329 4111 / Fax: (5281) 8329 4095
Página web: www.uanl.mx/publicaciones

Primera edición, 2013
© Universidad Autónoma de Nuevo León
© Héctor S. Maldonado Pérez

ISBN: 978-607-27-0105-2

Impreso en Monterrey, México
Printed in Monterrey, Mexico



PRESENTACIÓN

La sociedad mexicana está inmersa en un intenso proceso de cambio debido a los grandes avances derivados de la innovación en las comunicaciones, del conocimiento científico y profesional y de las facilidades para el acceso de bienes y servicios, entre otros. Somos una sociedad mejor informada y escolarizada, en acelerada transformación e índices vitales en aumento: mayor esperanza de vida y cobertura en educación básica y servicios públicos, entre otros.

Sin embargo, está en cuestionamiento no sólo el ritmo, sino también el sentido de este cambio, pues no está produciendo una sociedad cohesionada e integrada: su rasgo central sigue siendo la desigualdad, el crecimiento de la economía informal y el predominio de privilegios extremos.

La desigualdad se mantiene a largo plazo en la distribución del ingreso funcional y por hogares, y en las brechas de acceso y coberturas. El índice de Gini, de alrededor de 0.5 nos sigue colocando dentro del primer quintil de países con mayor concentración de la riqueza y del ingreso del mundo.



Los grandes problemas de empleo e ingreso en nuestro país se remontan a las tres décadas previas de bajo crecimiento económico y el reducido nivel de inversión pública y privada. La apertura de la economía, con excepciones, no se acompañó de una mejor productividad y competitividad, generando mayor desempleo tanto por el déficit acumulado como por la demanda laboral creciente del bono demográfico.

A los millones de desempleados se suman anualmente un millón doscientos mil que buscan ingresar al mercado de trabajo que solamente crea cuatrocientos cincuenta mil empleos formales anuales, situación que tensiona la creación de oportunidades, los beneficios contractuales y la obtención de prestaciones sociales.

En el debate reciente se ha sostenido que la informalidad, el empleo precario y la baja generación de empleos formales se deben a la legislación laboral que estuvo vigente en las últimas cuatro décadas. Sin embargo, actualmente el país cuenta con una reforma aprobada a finales de 2012 y por ello, nos entusiasma poner en sus manos la aportación que realiza nuestra institución al integrar, desde distintas perspectivas y miradas propositivas, un conjunto de textos que abordan esta realidad.

Este libro, *El Capital Humano en el Marco de las Recientes Reformas Laborales*, bajo la coordinación de un destacado abogado que ha dedicado su vida profesional a la conciliación en el marco de las relaciones laborales en nuestro estado y ha brindado su asesoría y experiencia para la resolución de conflictos a nivel nacional, Héctor S. Maldo-



nado, reúne un conjunto de trabajos que buscan esclarecer el panorama del trabajo en nuestro país en el marco de la nueva reforma.

Everardo Elizondo y Jorge Jaramillo en su capítulo Una mirada a la evolución reciente del mercado de trabajo en México, sugieren que ante la insatisfactoria creación de empleos en los últimos años, un medio eficaz para revertir esa tendencia puede ser la aplicación de políticas que amplíen la cobertura de la educación y aumenten su calidad.

El mejor desempeño económico también está en función de que los trabajadores disfruten de ciertos mecanismos que les permitan negociar sus condiciones laborales. Al respecto, Héctor S. Maldonado Pérez en su escrito La contratación colectiva, un modelo de relaciones laborales, señala que empleadores, trabajadores y gobierno están asumiendo nuevas posiciones para normar sus relaciones a través de la contratación colectiva, donde se respete la capacidad y el derecho de la negociación colectiva que tienen los factores de la producción.

Asimismo, Elizabeth Gálvez, Esthela Gutiérrez Garza y Esteban Picazzo hacen una discusión, en el capítulo El trabajo decente, una propuesta hacia la igualdad, de cómo la generación de empleos de calidad, en concordancia con los derechos laborales vigentes, puede permitir avanzar hacia un desarrollo más equitativo tal como lo señala la Organización Internacional del Trabajo.

En el mismo tenor, Minerva Martínez Garza aborda los derechos laborales a la luz del derecho internacional de los derechos humanos, en su escrito Los derechos humanos en



el ámbito laboral, señalando que su reconocimiento y su vigencia son necesarios para lograr un equilibrio en toda relación obrero-patronal en una sociedad.

Yolanda Ruiz Martínez, por su parte, señala en su aportación Capacitación para promover los valores y las virtudes en el capital humano, la importancia en el mundo del trabajo de avanzar hacia una visión integral que coloque en el centro de la actividad productiva al trabajador con un perfil valorativo que redunde positivamente en la productividad.

Asimismo, José Orlando Solís Barrera en el capítulo Modelo de competitividad organizacional SBC. Cómo sacar empresas de las crisis o cómo fortalecerlas para el crecimiento, presenta una discusión sobre como el capital humano puede potenciar sus capacidades bajo un sistema de la asesoría a las empresas.

Y, por último, el capital humano necesita en muchas ocasiones de instituciones donde poder desarrollar sus capacidades y es en este sentido que Alejandro Valadéz en el capítulo Asociaciones públicas-privadas: alternativa exitosa para el desarrollo, propone las asociaciones público-privadas –APP– para el desarrollo de infraestructura productiva, como otra alternativa que se puede agregar a las opciones tradicionales de endeudamiento, el incremento del ahorro público y reasignación del gasto público, y el fomento de la inversión del sector privado.

En suma, colocar en el centro del desarrollo al capital humano es la perspectiva global en la que se inserta este libro.

Dr. Jesús Ancer Rodríguez
Rector



UNA MIRADA A LA EVOLUCIÓN RECIENTE DEL MERCADO DE TRABAJO EN MÉXICO

Everardo Elizondo y Jorge Jaramillo

Resumen

***E**ste capítulo tiene cuatro propósitos: 1) revisar someramente las principales cifras sobre la evolución del mercado de trabajo a lo largo de los últimos quince años; 2) intentar una evaluación de su trayectoria en términos de las “necesidades” de empleo de la población; 3) plantear algunas explicaciones de lo ocurrido; y 4) sugerir ciertos cambios en las políticas públicas correspondientes. Los datos corroboran lo que señala la observación casual: la creación de empleos, en número y en calidad, ha sido insatisfactoria. En consecuencia, se sugiere que un medio eficaz para revertir esa tendencia puede ser la aplicación de políticas que amplíen la cobertura de la educación y aumenten su calidad. Desde luego, el problema es mucho más complejo y el análisis que aquí se presenta es limitado. Aun así, las reflexiones ofrecidas pueden ser de utilidad en la discusión pública sobre el tema.*



Introducción

Es usual que al final de cada sexenio presidencial se intente un recuento de los logros atribuidos a la administración federal saliente. Uno de los aspectos más importantes a considerar, por razones obvias, es el referente al empleo de la mano de obra y a los ingresos correspondientes.

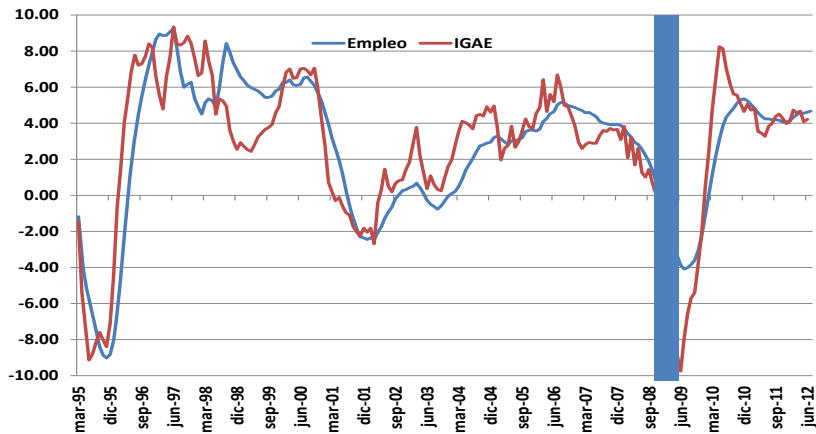
De acuerdo con las cifras del Sexto Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón, en el sexenio 2006-2012 se crearon un poco más de 2 millones 390 mil empleos formales,¹ o algo así como 400 mil anuales en promedio. Estos datos son reveladores de por sí, pero no ilustran los fuertes vaivenes que se observaron a lo largo del periodo, asociados con las fluctuaciones de la actividad económica.

En la gráfica 1 se presenta, por un lado, la evolución del número de trabajadores inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y, por el otro, el curso del llamado Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE). El IGAE es un índice que refleja de manera muy adecuada los altibajos de la producción de bienes y servicios en la economía mexicana.² A simple vista, puede apreciarse que el empleo cayó abruptamente durante la recesión económica de 2009. Cabe recordar que dicha recesión, de origen claramente externo, significó una contracción del PIB real del orden de

-
- 1 Se considera empleos formales los de trabajadores inscritos en IMSS y en el ISSSTE.
 - 2 Los trabajadores inscritos en el IMSS representan alrededor de 86% de los empleados en el sector formal de la economía. No se cuenta con información mensual de los trabajadores del ISSSTE.

6.2%, la más grave en muchas décadas. Así pues, el crecimiento posterior del empleo, bastante rápido, apenas sirvió para recuperar, en 2011, el nivel absoluto registrado antes de la crisis.

**GRÁFICA 1. EMPLEO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA
(variación anual, %)**



Fuente: Banco de México e Instituto Mexicano del Seguro Social.

Para evaluar apropiadamente lo sucedido en el mercado de trabajo conviene compararlo con las “necesidades” de empleo de la población. Para el caso, podemos echar mano de las cifras provistas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), según las cuales la población económicamente activa (PEA), esto es, la fuerza laboral –per-



sonas con 14 años o más de edad— creció, en el periodo, 4 millones 650 mil personas. *Grosso modo*, esto implica que la generación de empleos formales, mencionada antes, no ha sido de la magnitud suficiente para absorber la expansión de la fuerza de trabajo.

Desde luego, el “rezago” en la creación de empleos no ha sido exclusivo de los últimos seis años. Al revisar las cifras correspondientes, a partir de 1995 y hasta el presente, se observa un incremento de la PEA de un poco más de 14.5 millones de personas. Sin embargo, durante el mismo periodo, la cifra de trabajadores inscritos en el IMSS y en el ISSSTE apenas aumentó aproximadamente 6.7 millones. La comparación da como resultado un “déficit” en la generación de empleos formales de más de 7 millones de plazas a lo largo de los 17 años más recientes. Como consecuencia, una parte de la población se ha insertado en el sector informal o ha decidido migrar al extranjero.

Hay varias definiciones de “trabajo informal”. Una de las más aceptadas lo caracteriza como el empleo donde el trabajador no goza de seguridad social como prestación. Según esta definición, alrededor de 60% de las personas ocupadas en México se encuentra en el sector informal.³ Las implicaciones de esta situación son múltiples y evidentes. Por ejemplo, quiere decir que una buena parte de la población del país no cuenta con cobertura “gratuita” de servicios médicos.⁴ Adicionalmente, precisamente por serlo, los informales

³ Cifra calculada con datos publicados por INEGI.

⁴ Es importante aclarar que la existencia de la informalidad admite otra explicación. El fenómeno puede ser una consecuencia de las decisiones de



tienen poco acceso a los mercados de crédito y a los programas públicos de entrenamiento laboral. En consecuencia, sufren una fuerte limitación en su capacidad para ampliar el capital físico y humano de que disponen. Esto último se traduce, necesariamente, en un nivel bajo de productividad y, por ende, en ingresos reducidos.

La evidencia empírica señala que, en el largo plazo, el crecimiento de los salarios de los trabajadores depende de los incrementos en la productividad. Así pues, los informales tienen, por ello mismo, no sólo menores salarios que su contraparte en el sector formal, sino también probabilidades más bajas de mejoría.

En lo que toca a la migración, es oportuno mencionar que desde el año de 1995 a la fecha, la población de origen mexicano residente en Estados Unidos ha aumentado en 4.5 millones de personas. Además, año con año las autoridades fronterizas estadounidenses repatrían a México a más de medio millón de personas, en promedio, dada su condición de migrantes ilegales.⁵

La CONAPO ha echado una ojeada al futuro y el horizonte que ofrece no es tranquilizante. De acuerdo con sus proyecciones del crecimiento de la PEA, en los próximos ocho años se incorporarán anualmente al mercado laboral alrededor de 770 mil personas. En opinión de la Organización para la

los individuos que prefieren ocupaciones con mayores ingresos nominales y mayor independencia personal aun cuando carezcan de acceso a la seguridad social. Lo más probable es que la informalidad sea el resultado mixto de los dos factores mencionados.

5 Consejo Nacional de Población (CONAPO).



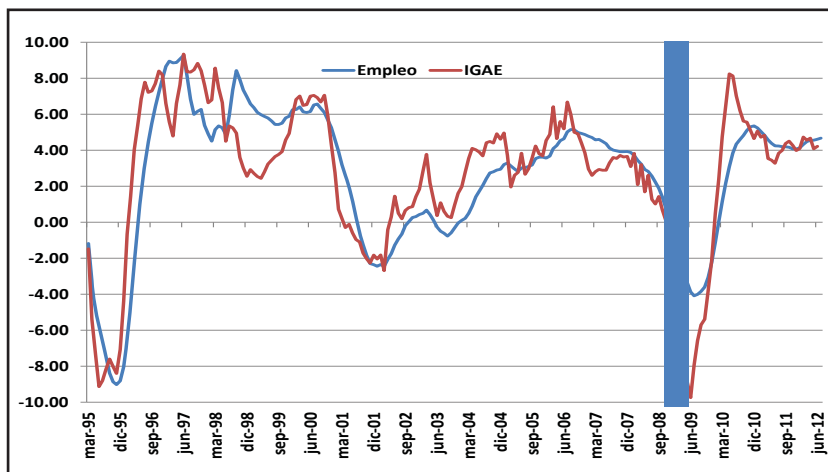
Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en México se necesita crear la consabida cifra de un millón de nuevos empleos por año. Ello, por un lado, para absorber a los individuos que participan en el mercado de trabajo por primera vez y, por otro, para incorporar al sector formal a muchos de los trabajadores que están fuera del mismo.

En concordancia con lo descrito, es lógico encontrar que la evolución de los salarios reales en México ha sido poco brillante. Corregidos por la inflación, es decir, en términos de su poder de compra, los salarios de los trabajadores han crecido a un ritmo muy lento durante los últimos años. De 2000 a 2010, el salario mínimo oficial y el salario base de cotización del IMSS han crecido a una tasa promedio de 0.1% y 1.5% por año, respectivamente. Esto se ha traducido en una mejora modesta de los niveles de vida de una parte de la población. Desde luego, conviene notar que en el lapso considerado ocurrieron dos recesiones económicas: una relativamente ligera al principio del decenio y otra de proporciones mayúsculas, al final del mismo en 2009.

El panorama empeora si se amplía el periodo de análisis. Por ejemplo, entre 1995 y 2011 el poder adquisitivo del salario mínimo descendió 21% y, en los mismos términos, el salario base de cotización del IMSS cayó 5%. De nueva cuenta, al interpretar estos números, es necesario recordar que en 1995 la economía mexicana sufrió una crisis catastrófica que se manifestó en una inflación que llegó a 52% y en una caída de 6.5% en el PIB real. Las condiciones del mercado laboral se deterioraron abruptamente en consecuencia, como se puede apreciar en la gráfica correspondiente.



GRÁFICA 2
EVOLUCIÓN DE LOS SALARIOS REALES (1994 = 100)



Fuente: Banco de México y Secretaría del Trabajo.

Sobre el aspecto referido, las cifras que se presentan a continuación son también reveladoras. En el cuadro 1 se clasifica a los 47 millones de personas ocupadas en México según el nivel del salario que perciben. Se puede observar que aproximadamente 60% de la población recibe un salario igual o menor a tres salarios mínimos, y 75% gana cinco salarios mínimos o menos –cinco salarios mínimos equivalen más o menos a un ingreso mensual de 8 100 pesos; según los cálculos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, la canasta de consumo de bienestar mínimo tiene un costo de 2 349 pesos mensuales por persona.



CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR NIVEL DE INGRESO

Población ocupada.....	47 147 240
Hasta un salario mínimo	14.0%
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos.....	24.0%
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos.....	22.0%
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos.....	15.0%
Más de 5 salarios mínimos	8.0%
No recibe ingresos	8.0%
No especificado	10.0%

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Es difícil escapar a la conclusión de que la lenta generación de empleos formales, y la disminución de los salarios reales, han estado asociados con el crecimiento débil y sincopado que ha mostrado la economía mexicana durante los últimos treinta años –el cual ha sido apenas 2.3% en promedio anual (FMI, 2012). Además, se ha acompañado de una inflación persistentemente alta que se ha controlado sólo en los años más cercanos al actual.

Es innegable que el rezago económico y social en México es de una magnitud considerable. Una parte importante de la población vive en condiciones de pobreza –51%, según el CONEVAL, en términos de “pobreza patrimonial”– y sin acceso a servicios públicos básicos de calidad. Durante los últimos



años el programa asistencial del gobierno federal denominado “Oportunidades” ha contribuido a la mitigación del fenómeno en algunos segmentos de la sociedad. Así lo avalan las estimaciones hechas por instituciones como el CONEVAL y el Banco Mundial. Sin embargo, a pesar de los logros de este tipo de esquemas, es obvio que sus resultados no pueden sustituir el papel fundamental que desempeña el desarrollo económico como generador de bienestar. El camino correcto para mejorar en forma significativa, sostenida y generalizada el nivel de vida de la población mexicana es la vigorización del crecimiento.

Los impedimentos al desarrollo

Los factores causales del lento crecimiento económico de México son muy diversos, y han sido señalados con mucha frecuencia. Simplificando un poco, el principal de ellos consiste en un entramado institucional ineficiente que desalienta la competencia y la innovación y, por tanto, la productividad. Una tesis reciente atribuye el atraso económico de los países pobres a la existencia de lo que los autores llaman “instituciones económicas extractivas”, creadas, políticamente, para proteger a grupos privilegiados de la sociedad, excluyendo del desarrollo al grueso de la población (Acemoglu y Robinson, 2011). Dicho arreglo estructural propicia, entre otras cosas, una desigual distribución del ingreso.

En la realidad mexicana, lo anterior se manifiesta con claridad en la existencia de sectores completos, caracterizados por mercados de bienes y servicios poco competitivos; en la inefi-



cacia gubernamental en la prestación de los bienes públicos básicos; en la falta de transparencia en diversos ámbitos; y en la corrupción. Por supuesto, cabe admitir que para muchos estudiosos del tema, el subdesarrollo económico es un fenómeno cuyos análisis y solución son extremadamente intrincados, y que no puede ser entendido atendiendo a una sola causa.

Como quiera, no es casual que a lo largo de ya muchos años los intentos de reforma hayan estado orientados a cambiar “las reglas del juego”; es decir, a modificar el andamiaje institucional. Un ejemplo de ello, que resultó frustráneo, fue la llamada “reforma del sector energético” que se tradujo a fin de cuentas en una reforma intrascendente de Pemex.

Entre las reformas propuestas ha destacado, por buenas razones, la referente al sector de la educación. Para entender este énfasis, conviene primero hacer un breve repaso de algunos conceptos económicos elementales.

Tanto la teoría económica como la evidencia empírica avalan la noción de que el crecimiento a largo plazo de una economía depende de la cantidad y la calidad de los insumos productivos, y de la eficiencia con que se combinan. Los dos principales insumos de la producción son el capital y el trabajo; dicho en otros términos: el capital físico y el capital humano. El primero se refiere al conjunto de máquinas, plantas y edificios de las empresas, y a la infraestructura representada por las carreteras, los puertos y las presas. El capital humano se refiere a la cantidad y la calidad de la fuerza de trabajo. El capital se acumula con la inversión y el dinamismo de ésta, a su vez, responde a su rendimiento esperado. Un marco de referencia que no genera los incentivos adecuados, impide el crecimiento.



Por su parte, la eficiencia con la que se combinan los insumos en el proceso de producción, depende de la tecnología empleada. Ciertamente, el avance tecnológico –basado en el conocimiento científico– se traduce en la creación de nuevas formas de producción, o en una mejoría de las existentes. Sin embargo, el uso de la tecnología no ocurre en el vacío, por así decirlo. Al contrario, está condicionado, en buena medida, por los incentivos generados por el marco institucional. Un entorno que limita la competencia, por ejemplo, no es propicio para la innovación.

Está claro que el capital físico en México es inadecuado para el crecimiento deseado. A este respecto, se han planteado con frecuencia medidas destinadas a ampliarlo y modernizarlo. Estos son temas complejos, que bastarían como materia para un libro extenso. Sin embargo, como se señaló al principio, este trabajo se ocupa únicamente de ciertos aspectos de la educación en México, y del papel que podría desempeñar en acelerar el desarrollo nacional. Partimos de la convicción de que la educación constituye el medio más importante de acumulación de capital humano en una economía.

El contenido y la calidad de la educación inciden sobre el ritmo de crecimiento económico, principalmente por dos vías obvias. La primera consiste en que la educación dota a los individuos de conocimientos y habilidades que aumentan su productividad en el trabajo, aun cuando no operan sobre una mayor cantidad de capital físico. La segunda vía es el progreso tecnológico. Aunque no hay consenso entre los analistas sobre cuáles son los factores que determinan el avance tecnológico entre países, es lógico suponer que existe una corre-



lación positiva entre los niveles de educación y la capacidad para crear o adoptar nuevas tecnologías.

Así pues, una política de inversión que privilegie la formación de capital humano, puede constituir un factor de impulso al desarrollo económico. Desde luego casi sobra decir que los beneficios no se agotan en ello.

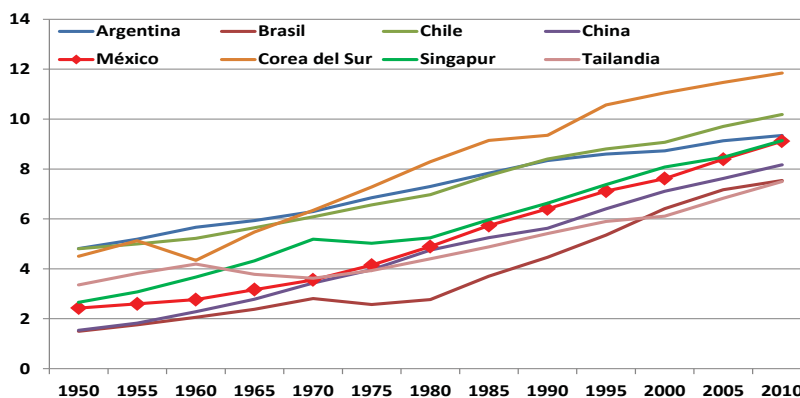
Una parte de los rendimientos de la educación son privados, pero otros, muy significativos, son públicos. En promedio, la evidencia empírica “dice” que la educación y el ingreso de las personas están correlacionados positivamente. Pero, además, resulta que la educación genera lo que se conoce en la literatura especializada como “economías externas”; esto es, frutos que exceden al educando y que se permean a la sociedad en su conjunto. Nos referimos a aspectos como la mejora de la conducta cívica –participativa, democrática– en general, y la reducción de la criminalidad en particular.

Adicionalmente, una estrategia de crecimiento que incluya una fuerte acumulación de capital humano puede promover un incremento generalizado del nivel de vida, y favorecer una dispersión menos desigual del ingreso. Como ya señalamos, la educación contribuye al aumento de la productividad de los individuos, y esta última es el principal determinante de los salarios –rubro que constituye la fuente primordial de ingresos de la población situada en la parte baja de la distribución. Por cierto, cabe notar que, por lo común, el segmento de la población con menores ingresos es también el que tiene acceso sólo a una educación de baja calidad, en particular en las áreas rurales del país. Así pues, una política enfocada a extender la cobertura de la educación, y en mejorar su contenido, tendría efectos redistributivos de naturaleza progresiva.

El estado de la educación en México

En México, al igual que en otros países de desarrollo económico similar, la cobertura de la educación se ha incrementado de manera importante en las décadas más recientes. Los años de escolaridad promedio han aumentado sostenidamente durante los últimos sesenta años. Sin embargo, el nivel educativo de la población es aún bajo, con un promedio de 9.1 años de escolaridad en 2010, equivalente más o menos a estudios de escuela secundaria. La cifra citada se encuentra por debajo de la correspondiente a otras economías, también emergentes.

GRÁFICA 3
AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO



Fuente: Base de Barro-Lee, 2010.



En 1980, terminaba los estudios de secundaria 8.1% de la población y 3.4% los de preparatoria. En 2010, las cifras correspondientes fueron 22.0% y 11.5%.⁶ De acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en la actualidad 99.0% de los niños en edad escolar asisten a la primaria. De 2000 a 2010, el porcentaje de jóvenes que han terminado sus estudios de secundaria ha pasado de 33% a 47%. Como quiera, sólo 21.6% de la población entre 25 y 34 años cuenta con estudios universitarios, mientras que el promedio de la OCDE es 37.8%. Por tanto, parece necesario hacer un esfuerzo para aumentar la cobertura de la educación en los niveles de secundaria y superiores.

Adicional al anterior, y mucho más grave, resulta el problema de la baja calidad de la educación primaria. A partir de 2000, la OCDE ha venido publicando los resultados trianuales del Programa Internacional para la Evaluación del Estudiante (PISA por sus siglas en inglés). Para el caso, PISA aplica una batería de pruebas destinada a evaluar los conocimientos y habilidades de una muestra de estudiantes de quince años de edad en un grupo relativamente amplio de naciones. En este programa participan en la actualidad varias decenas de países, la mitad de los cuales no son miembros del organismo.

La más reciente de las pruebas aludidas se efectuó en 2009. En ese año se evaluó la capacidad de lectura y de entendimiento de textos de los estudiantes, además de las competencias y conocimientos en matemáticas y ciencias. En la muestra de 65 países participantes, México quedó en el lugar

6 Datos de la base de educación de Barro-Lee.



48°. Entre los 34 países que son miembros de la OCDE, México tuvo las calificaciones más bajas en las tres pruebas: lectura, matemáticas y ciencias.

Además de reportar una calificación para cada una de las áreas mencionadas, PISA clasifica a los estudiantes en seis niveles ascendentes de capacidad. En la evaluación de lectura, 40.1% de los estudiantes mexicanos quedaron por debajo del nivel dos y sólo 0.4% por encima del nivel cinco. Las cifras promedio correspondientes a los países de la OCDE fueron 18.1% y 8.2%. Estudios realizados por la misma institución, con base en las mediciones históricas, señalan que estudiantes cuya calificación se encuentra por debajo del nivel dos tienen una alta probabilidad de mostrar un pobre desempeño, tanto en su educación posterior como en el mercado laboral.

Los resultados referentes a las áreas de ciencias y matemáticas tampoco son favorables: en el primer caso, cerca de 50% de los estudiantes se encuentran por debajo del nivel dos, mientras que en el segundo el porcentaje excede a 50%. Para el promedio de los países de la OCDE, los números respectivos son 20.8% en matemáticas y 17.9% en ciencias. Así pues, en general, los datos de PISA indican que el sistema educativo mexicano no dota a sus estudiantes de las herramientas básicas para desempeñarse con eficacia tanto en la educación superior como en la vida de trabajo.

Pasos tentativos hacia una reforma educativa integral

Al igual que en otras áreas de actividad económica y social de México, la falta de una estructura institucional que



provea los incentivos correctos es una de las causas del mal funcionamiento del sector educativo. Una política pública orientada a elevar la calidad de la educación en México debe modificar los incentivos que enfrentan los diferentes actores participantes en la obra.

Para todo fin práctico, y sin exageración, puede decirse que el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) virtualmente mantiene el monopolio de las relaciones laborales entre los maestros y el gobierno. El SNTE se ha convertido en lo que los economistas llaman un “grupo buscador de rentas”, esto es, un grupo que utiliza su poder e influencia con el fin de obtener los mayores beneficios para sus miembros, pero a costa de terceros. Esto es posible sólo cuando los ingresos, de todo tipo, del grupo no se sujetan a los rigores de la competencia. De hecho, los salarios de los profesores no dependen de su capacidad o su desempeño; es decir, de su productividad, sino de la enorme capacidad de negociación del SNTE frente al gobierno. Por ejemplo, de 1996 a 2004, entre los miembros de la OCDE, México fue uno de los países donde los profesores tuvieron las mayores alzas de salarios, a pesar de que los indicadores de calidad del sector educativo no mostraron gran mejoría durante el periodo.

Para elevar la calidad de la educación, es posible imaginar algunos cambios en la forma de fijar los salarios de los profesores. Por ejemplo, podría construirse un índice de desempeño midiendo el aprendizaje de los alumnos a lo largo del tiempo, y ajustar el nivel y el crecimiento de las remuneraciones en concordancia. Al ligar el ingreso con el desempeño, los maestros tendrían incentivos para capacitarse y preparar mejor a sus estudiantes.



Desde luego, para realizar lo anterior es necesario contar primero con un sistema confiable de evaluaciones. Con ello, podrían identificarse los resultados individuales –la productividad, por así decirlo– de cada profesor y determinar, en consecuencia, su compensación y sus posibilidades de ascenso.

Al mismo tiempo, una evaluación rigurosa y detallada permitiría identificar las diferencias existentes entre las diversas escuelas y entre regiones del país. El sistema daría a las autoridades elementos para aplicar, con conocimiento de causa, medidas correctivas y de remediación. Además, el acceso a los resultados, por parte del público, dotaría a los padres de familia de la información adecuada para elegir la escuela a la que desearían enviar a sus hijos. En otras palabras, y en resumen, se trataría de establecer una relación lógica y perceptible entre objetivos y medios.

Una propuesta de mayor calado, quizá de más simple operación, pero indudablemente más controversial, consiste en adoptar, como en otros países –Colombia, Suecia, Chile, Estados Unidos–, un sistema de cupones (*vouchers*). En este caso, el gobierno distribuiría a los padres de familia cupones que se podrían usar para “pagar”, con limitaciones, la educación de sus hijos en cualquier institución de su preferencia: pública o privada. A su vez, la institución receptora “cobraría” los *vouchers* al erario. Por tanto, el esquema mantendría cierta gratuidad del servicio, pero introduciría un elemento clave de competencia en su prestación –además de que restituiría a los padres la libertad de elección. Claramente, las escuelas competirían, en términos de calidad de la enseñanza ofrecida, para allegarse recursos. En consecuencia, tenderían a



mejorar sus planes de estudio y a reclutar a los profesores más capaces. Hace no muchos años, *The Economist* resumió la idea en una frase contundente: “el Estado paga; los padres escogen; las escuelas compiten; los estándares aumentan; todo mundo gana”. “Todo mundo”, claro está, excepto el *establishment*, de donde proviene la oposición principal.

Una versión mediatizada de la idea anterior consiste en permitir la deducción parcial de los gastos en educación en la determinación del ingreso gravable, para propósitos del impuesto a las percepciones de las personas físicas, tal como ya se hace en México. Una fórmula más efectiva, y más equitativa, consistiría en permitir el acreditamiento de los gastos en cuestión, contra el impuesto calculado.

Conclusión

El raquítico crecimiento de la economía mexicana se ha prolongado ya por tres décadas. En consecuencia, la evolución del mercado de trabajo ha sido poco satisfactoria: 1) se ha generado una cantidad insuficiente de empleos formales, lo que ha elevado el tamaño del mercado informal e impulsado la migración; 2) los salarios reales han crecido de manera moderada a lo largo de los últimos años, y son menores a los que percibían los trabajadores mexicanos a principio de los años ochenta del siglo pasado; 3) todo ello se ha traducido en una mejoría lenta del nivel de vida de la población en general, y en la permanencia de una desigual distribución del ingreso.



Los factores causales del lento crecimiento económico de México en el pasado reciente son muy diversos. Por ende, la solución del problema es necesariamente compleja. Sin embargo, una interpretación plausible de lo sucedido señala que el *quid* de la cuestión consiste en la existencia de una estructura institucional que crea un conjunto de incentivos “perversos” para los agentes económicos. De ahí se deriva un sistema que, en la práctica, inhibe la competencia, la innovación y las mejoras de productividad.

La falta de dinamismo de la economía en general es un reflejo lógico del lento crecimiento de la productividad de la mano de obra. A su vez, esto es consecuencia, entre otras cosas, de una insuficiente acumulación de capital humano. De ahí la importancia de diseñar y llevar a la realidad una política educativa más eficaz que la actual, que eleve tanto la cobertura como la calidad de la educación. Además de acelerar el crecimiento, ello redundaría en una distribución más uniforme de sus beneficios.

El diseño de políticas públicas tendientes a elevar la calidad de la educación es un tema difícil, interdisciplinario y para expertos. Sin embargo, pensamos que un elemento clave de una reforma exitosa debe considerar un cambio radical en las reglas del juego, de manera tal que los intereses de los principales actores, los profesores, coincidan con el interés general. En otras palabras, se requiere realizar una reestructura institucional que realinee los alicientes para la acción. Esto se desprende de la noción más básica que enseña la economía: los individuos responden a incentivos.



Referencias

- Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2011). *Why nations fail*. New York: Crown Business.
- Craig, M. I. y Epelbaum, M. (1995). "The premium for skills in Ldcs: Evidence from México" en *Discussion Paper 9505*, pp. 1-18. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, Centro de Investigación Económica.
- Friedman, M. (1955). "The role of government in public education" en *Economics and the Public Interest*, R.A. Solo, ed. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Fondo Monetario Internacional, (2012). *World Economic Outlook*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005). *Economic survey of Mexico*, Paris: OECD Publishing.
- _____ (2012). *Education at a glance 2012*, Paris: OECD Publishing.
- Santibañez, Lucrecia y Jarrillo, Brenda (2006). *Muscle, timing and priorities: teacher unions and education quality in Mexico*, Washington: World Bank Policy Research Working Papers.
- Sexto Informe de Gobierno (2012). México: Presidencia de la República.
- Solow, Robert (1987). *Crecimiento y equidad*, Chile: Editorial Universitaria.



LA CONTRATACIÓN COLECTIVA, UN MODELO DE RELACIONES LABORALES

Héctor S. Maldonado Pérez

Resumen

***E**n este apartado se aborda cómo los empleadores y trabajadores, están asumiendo nuevas posiciones de entendimiento directo para normar sus relaciones a través de los instrumentos legales de que disponen, mediante nuevas prácticas de trato, el diálogo social, que en forma tripartita practican para iniciar un contacto y comunicación que les conduce a una concentración social, en donde se fijan un objetivo de resultados que puede ser un acuerdo entre las partes y concluir en acto concreto de negociación colectiva que en la legislación nacional se aborda como “contrato colectivo de trabajo”. De esta manera, el estado y sus leyes, debe respetar la capacidad y el derecho de la negociación colectiva que tienen los factores de la producción, porque la contratación colectiva es incluyente, dinámica, democrática y es un instrumento que propicia el equilibrio que debe existir en los factores de la producción.*



Introducción

La actividad laboral, en la que participan el capital y la mano de obra en las diversas épocas históricas del mundo, ha generado una relación obligada entre estos dos factores cuyo fin es incorporar utilidad a las cosas o transformar los productos naturales para producir actividades económicas que determinan el menor o mayor desarrollo de un país.

Los dos factores productivos, hoy conocidos como empleadores y capital humano, que desde su origen tienen una desigualdad entre sí a través de la historia, se han relacionado en forma diferente.

El Estado, al que pertenecen las dos clases sociales productivas, ha guardado posiciones muy diversas ante las relaciones laborales imprescindibles que se dan en el mundo productivo, tanto en la industria como en el comercio o en la prestación de servicios.

En ocasiones solamente contempla la situación, dejando a ambas partes en libertad independientemente de sus desigualdades; en otras ocasiones, ha participado con ellos fijando algunas reglas de trato y tolerando su existencia. Finalmente, ha intervenido y se ha convertido en un actor que fija lineamientos legales para que haya una convivencia justa y equilibrada, ejerciendo esta delicada tarea por convicción, para cumplir su función, por presiones de los propios grupos o como una manera de alcanzar el bien común.

Aquí expresaré ideas personales en las que podemos sustentar que hoy, los factores productivos, empleadores y trabajadores –después de haber aceptado leyes normativas que



rigen sus deberes y obligaciones y que aún las siguen aceptando—, están asumiendo nuevas posiciones de entendimiento directo para normar sus relaciones a través de los instrumentos legales de que disponen, mediante nuevas prácticas de trato que la modernidad les ofrece, el diálogo social, que en forma tripartita practican; no precisamente para alcanzar acuerdos, pero sí para iniciar un contacto y comunicación que les conduce a una concentración social, donde se fijan un objetivo de resultados que puede ser un acuerdo entre las partes y concluir en un acto concreto de negociación.

En este nuevo contexto, la negociación social no tiene más límite que respetar los lineamientos de derecho que el Estado impone a través de las leyes y va más allá de lo estrictamente laboral, ocupándose de cosas económicas, políticas y de interés social general que ocurren en una comunidad doméstica, o de mayor alcance en un momento dado.

La negociación social lleva a la concertación social en un marco general en donde se dan, se ceden y se establecen compromisos de interés común que se objetivan en normatividades morales y que son, posteriormente, bases para la negociación colectiva que tiene como instrumento, en el mundo laboral, el contrato colectivo, adquiriendo compromisos específicos que las partes libremente acuerdan con respeto y como oportunidad de desarrollo mutuo. En la concertación social, hay promesas de sacrificios compartidos que devienen en la negociación colectiva que implica compromisos formales y exigibles, pero impuestos por las propias partes sin intervención del Estado.



La contratación colectiva, definición obligada

En la doctrina y en algunas legislaciones extranjeras, a este pacto se le llama “tratado de paz” “contrato de tarifa” “acuerdo corporativo” “pacto normativo” “convención normativa”. En nuestra legislación, a pesar de sus inconvenientes, lo llaman contrato colectivo de trabajo y la Ley Federal de Trabajo lo define, en su artículo 386, de la siguiente manera: “convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deban prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

El maestro Néstor de Buen, al respecto expresa: “de alguna manera la contratación colectiva integra un proceso legislativo al margen del Estado pero por delegación legal. En esa medida el contrato colectivo es, en lo esencial, un pacto normativo de condiciones de trabajo” (De Buen, 1992:781).

Como un breve antecedente del contrato colectivo, diremos que el derecho colectivo del trabajo, reconocido universalmente por todas las leyes dictadas por el Estado moderno, con muy marcadas excepciones, está constituido por una trílogía de instituciones: la colisión, la huelga y la contratación colectiva, que se complementan y que actúan en un mismo y trascendental papel en las relaciones laborales, llevando al centro, como objetivo final, el bienestar de los trabajadores.

El maestro Mario de la Cueva, profundo estudioso de estas cuestiones laborales, expresó, respecto del derecho colectivo del trabajo:



El derecho colectivo del trabajo es la envoltura del derecho individual del trabajo, del derecho protector de las mujeres y de los menores y de la previsión social; es el camino para la creación de estos estatutos y para vigilar su cumplimiento; es un derecho instrumental, medio para alcanzar un fin y tiene su apoyo en los derechos naturales de libertad e igualdad (De la Cueva, 1966:217).

El derecho colectivo del trabajo es producto de un fenómeno social necesario y cuando el Estado reconoce el derecho de asociación y lo que era el derecho natural de la huelga, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento legal que se institucionaliza y se constituye en un tratado de paz que generan un equilibrio justo y una armonía entre los factores de la producción, lo que permite una convivencia y oportunidades de progreso para las partes.

El derecho colectivo de trabajo representa una expresión del derecho social, es un nuevo orden jurídico que el Estado se ve obligado a crear porque ya las instituciones que lo forman de alguna manera habían nacido antes de su reconocimiento. El ya citado autor Mario de la Cueva, expresa que el nacimiento del derecho colectivo del trabajo y sus instituciones se debió a que el Estado, con su inactividad, no había formado un orden jurídico justo. El derecho colectivo es una envoltura creadora y aseguradora del derecho del hombre a su existencia y a tener una vida digna.

El derecho colectivo fue impulsado por consensos internacionales muy diversos que se dieron a través de declaraciones, convenios y tratados. Los países más avanzados al principio del siglo pasado, Inglaterra, Francia y Alemania,



fueron pioneros y propiciaron la reglamentación legal de las instituciones que forman el derecho colectivo. El tratado de Versalles del 28 de junio de 1919, firmado por un grupo de representantes de diversas naciones del mundo, en su sección segunda de la parte XIII, determina compromisos que fueron trascendentes para el mundo, entre otras, la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La contratación colectiva como modelo de relaciones laborales

El siglo XX consolida la legislación laboral con un sentido social y, jurídicamente, con un trato diferente a las reglas tradicionales del contrato, donde el Estado orienta el desarrollo con un marcado sentido humano, pero sin desconocer la importancia del desarrollo económico y la generación de riquezas para alcanzar el bienestar de la sociedad. Esta nueva posición jurídica concilia el derecho de los trabajadores y del capital que, en lo sucesivo, adoptan un trato de tolerancia y de ayuda.

La Constitución Mexicana de 1917, posteriormente la Constitución Alemana de 1919, propiciaron una corriente legal, para el desarrollo de la justicia social.

El camino que ha seguido el desarrollo de las relaciones laborales, como ya lo expresamos, se inicia con un derecho individualista, pasa a un derecho protector y llega al derecho social. En esta última etapa, el Estado ha intentado una co-participación social, tolerada, propiciada y orientada por sus leyes; sin embargo, el camino para encontrar una relación equilibrada y justa ha sido difícil y no ha alcanzado su pleni-



tud aun en estos momentos de globalización.

Los sectores productivos propiciaron la negociación para el restablecimiento de sus obligaciones laborales, y esta actividad, al principio no legitimada por el Estado, después reglamentada y hoy con amplia aceptación, constituye, actualmente, una fuente importantísima de entendimiento y de integración a instituciones que son básicas para propiciar y conservar derechos laborales, pero, también, para propiciar el desarrollo económico de los empleadores y su éxito en la generación de bienes y riquezas mediante una productividad que les permite alcanzar sus metas.

La OIT, organismo tripartito, ha propiciado el análisis permanente de los problemas colectivos y la modificación de conductas que las partes deben de tomar en cuenta para que el mundo del trabajo alcance armonía y justicia social.

No obstante lo anterior, cada país tiene sus propias leyes, su propia problemática económica, política y social, y no se ha alcanzado, pese a los esfuerzos internacionales, una unificación de las condiciones laborales. Sin embargo, se ha logrado que universalmente se reconozcan derechos mínimos los cuales pretenden garantizar una vida digna de los trabajadores, pero no siempre ese piso legal de donde parten todas las relaciones laborales es apropiado y eficiente, pues la productividad que se da en una empresa debe tener un alcance que permita la competitividad que hoy se da en el mundo globalizado, especialmente en la parte comercial. No hay unificación de medidas estatales para fomentar el empleo –de medidas fiscales, de reglas económicas– porque los países siguen siendo regionalmente diferentes.



Nos preguntamos, ¿cuál será entonces la manera de alcanzar el bien común y la justicia social a que aspira cada nación?

La OIT ha exhortado a la comunidad internacional a fin de que los países acepten y propicien un nuevo concepto de trabajo el *trabajo decente*. “trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son productivos y cuentan con una remodelación adecuada y protección social” (OIT, 1999).

Para alcanzar la realización del *trabajo decente*, la OIT fijó 4 objetivos estratégicos, entre ellos el fomento del diálogo social, “estos 4 objetivos son *a*) la promoción de los derecho laborales; *b*) la promoción del empleo; *c*) la protección social contra la situación de vulnerabilidad; y *d*) el fomento del diálogo social”.

En línea con lo anterior, en México los grupos sociales y productivos, en unión del representante del Estado, han practicado el diálogo, la concertación social y, evidentemente, la negociación colectiva.

Hay constancia del acercamiento de los grupos sociales del sector productivo y también de algunos compromisos adquiridos, especialmente cuando ha habido situaciones económicas difíciles. Se integró la Comisión Nacional Tripartita; se celebró el Pacto Nacional para la Productividad y, en el gobierno del presidente Zedillo, se integró una comisión obrero-empresarial para una nueva cultura laboral. En estos acercamientos de los grupos sociales y del Estado, los interesados han analizado problemas económicos, de empleo, de salud, fiscales y de productividad. En algunas ocasiones, pasaron del diálogo a la concertación y adquirieron compro-



misos, no regulados por ninguna norma, mediante los cuales cada parte aportaba su esfuerzo, en ocasiones para mantener la canasta básica sin incrementos. También se ocuparon de resolver sus conflictos laborales en forma pacífica y el Estado de asumir una política fiscal que incentive los empleos y la productividad. También surge del compromiso elaborar una nueva legislación del trabajo.

El desarrollo del mundo moderno, con intensa participación de los sectores sociales, especialmente del sector laboral, ha limitado al Estado en su exclusiva función normativa, pues se ha dado un fenómeno de relativa autonomía entre los sectores productivos y en sus pactos han originado normas que tienen la misma naturaleza que las leyes emitidas por el Estado (Martínez, 1987).

En este ejercicio que hacen los grupos productivos, han aparecido algunas nuevas formas de trato que se integran a sus relaciones laborales a pesar de no estar reglamentadas en las leyes respectivas. La flexibilización laboral es una de estas figuras que el Estado no ha podido integrar con carácter general a la legislación vigente: los paros técnicos que acuerdan las partes en lugar de promover conflictos colectivos de naturaleza económica; o la forma de pagar el salario, obligados por las circunstancias comerciales y de seguridad – aunque la ley vigente marca que el pago sea en efectivo, en forma directa y en los lugares de trabajo– hoy en día el pago se hace a través de depósitos bancarios y las partes toleran, propician y convienen estas circunstancias.

Además de flexibilizar la rigidez contenida en la ley, otra justificada, las partes le agregan muchos otros compro-



misos y modificaciones que no son del contenido de la ley o que complementan sus disposiciones. Un ejemplo es cuando convienen más pago de aguinaldo, más vacaciones, otros días de descanso, o cuando se conviene el pago de despensa, ayudas para la educación de los hijos, para el matrimonio de los trabajadores, entre otros.

El Estado ha acusado lentitud y burocracia para darle a las leyes el dinamismo que la actual época requiere y ha sido incapaz de crear las nuevas relaciones laborales que exigen la globalización y la productividad; por ello, los sectores han encontrado soluciones propias y las relaciones laborales tienen una fuente legal que se nutre con lo pactado. “La reforma laboral es un proyecto político, jurídico, y legislativo que impulsa el gobierno federal, desde hace cuando menos 18 años (1988-2006), con el fin de imponer la flexibilización y una nueva regulación jurídica y administrativa de las relaciones de trabajo en el contexto de la globalización” (Miranda, 2007: 47).

El cambio que se da en la actitud sindical, pasando de la confrontación a la colaboración y a la negociación, y a la aceptación del sector patronal de los organismos sindicales permanentes a quienes consideran sus colaboradores para mantener un equilibrio en las relaciones laborales, considerando que la actitud sindical moderna es responsable y coparticipativa de una empresa, ha ocasionado un nuevo modelo en las relaciones laborales. Se respetan los derechos mínimos que el Estado impone a través de las leyes; se flexibiliza la interpretación de las mismas, se enriquece el contenido y se respetan compromisos superiores para cuidar el empleo, la productividad y la dignidad de los trabajadores.



Los sectores sociales productivos se acompañan del Estado, en el diálogo social y en la concertación, pero hoy, es evidente, lo excluyen en sus negociaciones y lo sustituyen. La ley se los permite en sus compromisos normativos que aplican en sus relaciones laborales. Es importante recalcar que el diálogo y la concertación es tripartita, no así la negociación que llevan a cabo los obreros y patrones, pues solo en casos excepcionales invitan al Estado.

En nuestro país, uno de los compromisos adquiridos por los sectores en el diálogo obrero patronal hacia una nueva cultura laboral, fue reconocer el derecho a la negociación colectiva y considerarlo como fuente del derecho laboral: “así el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva ha permitido que los contratos colectivos se erijan en una auténtica fuente del derecho laboral” (STPS, 2000: 19).

La actuación de los sectores laborales, después del diálogo y la concertación, llegan a la negociación colectiva, definida como: “el proceso de diálogo entre los representantes de los trabajadores y el empresario o representantes de empresarios orienta la fijación para un periodo de tiempo de las condiciones de trabajo de los sujetos representados en la negociación”; “se trata de un derecho de los representantes de los trabajadores y de los empresarios por el que se les atribuye poder normativo bastante para regular sus condiciones de trabajo” (Ackerman, 2003).

Se ha generado con esta nueva forma de actuar de sectores laborales, una innovación en las negociaciones que constituye un derecho para trabajadores y empresarios frente al Estado y, consecuentemente, éste debe abstenerse de interferir, al



tiempo que debe garantizar y promocionar la actuación de los sectores laborales.

Últimas reflexiones

El Estado debe continuar vigilando que se cumplan los derechos sociales y que se alcance la justicia social. Por ello, debe ser responsable de mantener la existencia de instituciones de seguridad social que propicien la vivienda para los trabajadores, la conservación de su salud, una vejez con estabilidad económica mediante pensiones programadas y, además, vigilar el cumplimiento de los derechos mínimos reconocidos por la vigente legislación laboral.

Los sectores productivos, con la legitimidad que la ley da a la negociación colectiva, deben seguir construyendo, en la contratación colectiva, un nuevo modelo de relaciones laborales respetando la normatividad mínima que la ley establece.

Ante la dificultad de los cambios legislativos que impiden el nuevo trato dinámico que reclaman las relaciones laborales en la contratación colectiva, obreros y patronos pueden negociar y legitimar la flexibilidad para aplicar las leyes y deben continuar enriqueciendo las condiciones laborales, rebasando el contenido de la legislación general.

El Estado y la modificación posible de sus leyes deben respetar la capacidad y el derecho de la negociación colectiva que tienen los factores de la producción, porque han demostrado que con sus actividades dinámicas y oportunas, pueden lograr un trato más justo y equilibrado ante la lentitud del cambio en la legislación laboral.



La normatividad que las partes pactan en los contratos colectivos tiene la particularidad de no ser universales; se da en la justa medida de la capacidad de cada empresa, y sus disposiciones no ponen en riesgo la capacidad económica del centro del trabajo.

La negociación colectiva, acto previo a la firma del contrato, contribuye a las metas de la justicia social, teniendo las partes gran capacidad de flexibilizar sus relaciones y suavizar la rigidez de la ley sin violar los principios que ésta contiene.

Es incuestionable que, a través de la negociación colectiva, obreros y patrones deben pactar las condiciones que se reclaman en el desarrollo científico y tecnológico que exige la sociedad del conocimiento. Es un deber de las partes hacer este esfuerzo, lo reclaman la globalización y la empresa sustentable. Si no lo hacen, las fuerzas económicas pueden obligar al Estado a dictar leyes que no tengan sentido humano, y sólo con fines de alcanzar éxitos económicos.

Concluyo reconociendo que la contratación colectiva es incluyente, dinámica, democrática y es un instrumento que propicia el equilibrio que debe existir en los factores de la producción.

Referencias

- Ackerman, Mario (2003). *Estudios Jurídicos en Homenaje al Doctor Néstor de Buen*. México, D.F., Universidad Autónoma de México.
- De Buen, Néstor (1992). *Derecho del Trabajo*, tomo II, Pág. 781. Editorial Porrúa.
- De la Cueva, Mario (1966). *Derecho Mexicano Del Trabajo*. Tomo II, Pág. 217. Editorial Porrúa, séptima edición.
- Martínez Vivot, Julio (1987). *Elementos del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Buenos aires, Argentina. Editorial Astrea de A. y R. Depalma.



- Miranda Esquivel, Eduardo (2007). La reforma laboral en la globalización: retos y perspectivas. Eduardo José Torres Maldonado y Octavio F. Lóyzaga de la Cueva (Coords.) *Reforma Laboral y Globalización en México. Una visión in dubio pro operario*. México, D.F.: Editorial Porrúa.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), (1999). *Trabajo Decente*, Memoria del Director General 87ª. Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) (2000). *Nueva Cultura Laboral: 1995-2000*. México, D.F.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Pág. 19



TRABAJO DECENTE, UNA PROPUESTA PARA UNA GLOBALIZACIÓN MENOS DESIGUAL

Elizabeth Gálvez Santillán
Esthela Gutiérrez Garza
Esteban Picazzo Palencia

Resumen

***L**a globalización económica es un fenómeno que ha llevado a las naciones a abandonar las medidas proteccionistas y nacionalistas y, en su lugar, han transitado hacia un modelo de apertura internacional que, en la mayoría de los casos ha conducido a la desindustrialización y la precarización laboral. Esta realidad ha aumentado la desigualdad no sólo entre países, sino también hacia dentro de los mismos. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha elaborado una propuesta de política pública conocida como el Trabajo Decente como alternativa para avanzar hacia la igualdad, promoviendo condiciones mínimas para que los trabajadores puedan cubrir sus necesidades básicas, laborar en el marco de la legislación vigente y fomentar el derecho a la participación sindical, es decir, trabajar todos en una sociedad más humana.*



Globalización: un desarrollo más desigual

La globalización económica tiene que ver, entre otras cosas, con la eliminación de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales (Stiglitz, 2006). Es un fenómeno que se viene gestando desde principios de los años ochenta. Se fundamenta en la teoría neoclásica del comercio internacional que señala que la liberalización comercial contribuye al crecimiento económico de los países participantes, debido a que éstos se especializan en producir los bienes y servicios donde sus costos relativos son más bajos; es decir, en los que tienen una ventaja comparativa con relación al resto de los países involucrados, generándose un intercambio benéfico aun entre los socios comerciales más desiguales, pues todas las naciones participantes podrían consumir más bienes y servicios que los que pudieran producir de manera individual (Torres, 1972; Todaro, 1987).

Contrario a lo señalado en la teoría, este fenómeno globalizador no ha contribuido al crecimiento de todas las naciones y regiones de manera igual, sino que ha potenciado el crecimiento en las regiones más desarrolladas y disminuido el crecimiento en las más pobres, agudizando, de esta manera, los problemas de desigualdad que ya existían y con ello la exclusión de diferentes sectores de población (Gutiérrez Garza, 2001), no solo entre países sino también dentro de los mismos.



La desigualdad entre países

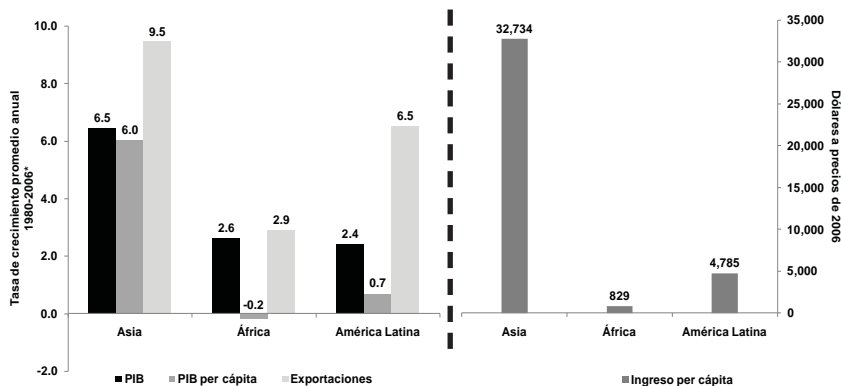
El crecimiento económico

Ejemplo de lo anterior es el proceso de incremento de la participación de los países ricos en el Producto Interno Bruto (PIB) mundial que pasó de 76% a 77.5% entre 1980 y 2006; mientras que en los países de ingresos medios decreció de 22% a 19.4% y los países de bajos ingresos la redujeron de 4% a 3%. La importancia de este fenómeno es mayor si se considera que solamente 15.7% de la población mundial se concentra en las naciones ricas, 47.3% en las de ingreso medio y 37% en las de ingreso bajo (WB, 2008); es decir, 84.3% de la población mundial tiene una participación de apenas 22.5% en el PIB mundial.

Asimismo, considerando las tasas de crecimiento económico regionales, se puede observar que la región de Asia, principalmente países como Corea, Japón y China, han presentado tasas de crecimiento promedio anual más altas en indicadores como el PIB, PIB per cápita y exportaciones, que regiones como África y América Latina y El Caribe, las cuales han crecido apenas una tercera parte de lo registrado en los países asiáticos (gráfica 1).



GRÁFICA 1
IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN
EN DIFERENTES REGIONES DEL MUNDO



* Calculados con datos en precios constantes de 2000.

Fuente: The World Bank, World Development Indicators 2008.

La distribución del ingreso

Esta mayor desigualdad que ha traído la globalización en los países, también se advierte en aspectos como la distribución del ingreso. Observamos en el cuadro 1 que en todos los países la desigualdad ha aumentado, pero en los de bajos ingresos se ha presentado un crecimiento acelerado en la desigualdad de la distribución de sus ingresos al pasar el coeficiente Gini –cuyo valor oscila entre 0 y 1, donde 1 representa la mayor desigualdad– de 0.499 en 1990 a 0.589 en el año 2005.



CUADRO 1
COEFICIENTE DE GINI
PAÍSES SEGÚN NIVEL DE INGRESO, 1990-2005

País según ingreso	Población (%)	Coeficiente Gini		
		1990	2000	2005
Ingreso alto	15.7%	0.356	0.378	0.391
Ingreso medio	47.3%	0.412	0.467	0.495
Ingreso bajo	37.0%	0.499	0.541	0.589

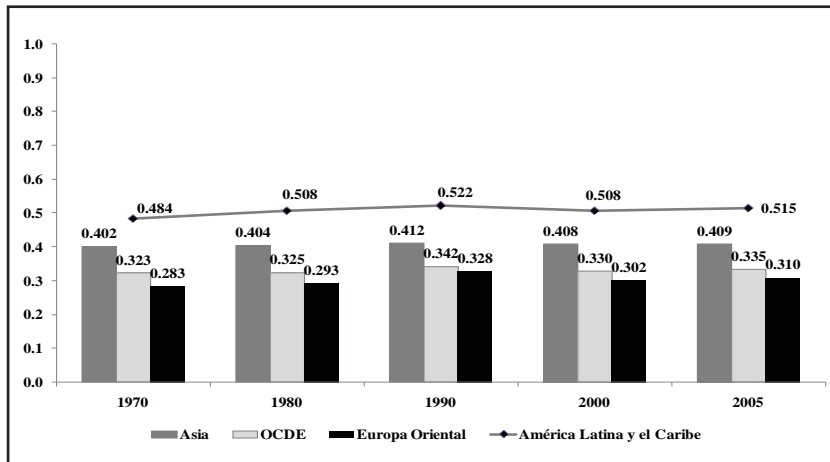
Fuente: Elaborado con base en el World Data Bank, the World Bank.

En los países de ingresos medios, la problemática de la distribución del ingreso y la pobreza se agudizó de igual manera, dado que el coeficiente de Gini pasó de 0.412 a 0.495. Cabe mencionar que en los países ricos, la desigualdad de la riqueza también aumentó de 0.356 a 0.391; sin embargo, fue en menor proporción que en el resto de los países donde el proceso de globalización acentuó las disparidades y la concentración de la riqueza en unos cuantos.



Por regiones se puede observar que, a lo largo de estas últimas décadas, la desigualdad en la distribución del ingreso se ha acentuado, especialmente en la región de América Latina y El Caribe, la cual destaca por ser la más desigual del mundo, con un índice de Gini de 0.515 en el 2005 (gráfica 2).

GRÁFICA 2
COEFICIENTE DE GINI POR REGIONES DEL MUNDO,
1970-2005 (PROMEDIOS)



Fuente: Elaborado con base en World Data Bank, the World Bank y PNUD (2010).

Le sigue la región de Asia, después la OCDE y por último Europa Oriental. Dado lo anterior, se puede observar que el proceso de la globalización acentuó las disparidades de la distribución de la riqueza provocando el asentamiento de la polarización y concentración del ingreso en América Latina y el Caribe.



El empleo

Como parte de este proceso globalizador también se dio la liberalización del mercado de capitales y la flexibilización del mercado de trabajo, lo que podría sugerir que ambas son políticas simétricas; sin embargo, no es así, pues estas políticas neoliberales no solo alentaron la inestabilidad laboral sino que también suprimieron los mecanismos protectores de la estabilidad en el empleo (Stiglitz, 2007).

En los hechos, y los resultados lo constatan, en términos globales, ambas políticas han operado a favor del capital y en contra de los trabajadores. Entre otras cosas, con la liberalización el capital ganó capacidad negociadora al poderse mover fácilmente de un lugar a otro buscando la mejor oportunidad, mientras que la mano de obra, la cual está fija en un lugar, quedó en desventaja al no quedarle más que aceptar las condiciones de flexibilización que se le imponen. Asimismo, tienen efectos importantes en el papel que juega el gobierno, ya que la búsqueda de reducción de costos de producción de las empresas, el aumento del desempleo, la amenaza de la relocalización industrial, etcétera, ejercen presión hacia una mayor desregulación en el aspecto laboral (Stiglitz, 2007; Sotelo, 1999).

Con esta flexibilización, la relación laboral que antes de la globalización se orientaba al fortalecimiento del mercado interno, quedó desmantelada pues la economía ha quedado orientada hacia el mercado externo (Gutiérrez Garza, 2009), dándose, de esta manera, la fragmentación del tejido social en mundo del trabajo, lo que provoca fuertes desequilibrios



en los mercados laborales. En palabras de Stiglitz (2007): “La flexibilización del mercado de trabajo no es más que un intento apenas disimulado de demoler –en aras de la eficiencia económica– conquistas que los trabajadores habían logrado a fuerza de muchos años de negociación y actividad política”.

Por su parte, (Harvey, 2004:118-119) refiere que:

“...el desmantelamiento de los marcos reguladores destinados a proteger a los trabajadores y al medioambiente de la degradación ha supuesto la pérdida de derechos duramente alcanzados. La cesión al dominio privado de los derechos de propiedad comunales obtenidos tras largos años de encarnizada lucha de clases (el derecho a una pensión pública, al bienestar, a la sanidad pública nacional) ha sido una de las fechorías más sobresalientes de los planes de desposesión emprendidos en nombre de la ortodoxia neoliberal”.

Además, Zubero (2007:51) señala que la globalización ha recuperado prácticas económicas y laborales que se creían extinguidas. Paralelamente a la extensión de los sistemas de producción por encargo, es decir, bajo el modelo de gestión de la producción *just in time*, ha surgido “un nuevo tipo de trabajador industrial que, paradójicamente, se parece más a un extendido tipo de trabajador pre-industrial que a otros tipos de trabajadores industriales que le han antecedido: se trata del *just in time worker*, del trabajador temporal, precarizado”.



La precarización laboral

La precarización laboral hace referencia a un conjunto de situaciones que configuran el déficit social y se manifiesta claramente en la carencia de derechos del trabajo tipificados en la legislación. Por ejemplo, la ausencia de contrato laboral y de prestaciones sociales, la existencia de salarios por debajo del salario mínimo, la no correspondencia entre trabajo calificado y salario justo, la prolongación de la jornada de trabajo sin la correspondiente remuneración ponderada como horas extras, despido sin indemnización, entre otros elementos (Sotelo, 1999); situación que incentiva la desintegración de la cohesión social.

De tal forma que, mientras que antes de la década de los ochenta los mercados laborales se constituían por el mercado primario de trabajo –conformado por empleos formales–, el mercado secundario –empleos precarios– era el subordinado (Piore, 1983); con la globalización, la relación se invirtió y el sector dominante ahora es el mercado secundario del trabajo o el de los empleos precarios; clara expresión de la profundización de la desigualdad en esta etapa de la globalización (Beck, 2000; Sotelo, 1999; Reygadas, 2006).

Además, la globalización ha provocado también que la tasa de la población empleada en los países se vea estancada y, en algunas ocasiones, se adentre en un proceso de decrecimiento, trayendo así una reducción del acceso a oportunidades laborales no sólo para la población en general, sino en particular para los jóvenes. Esto sucede principalmente en los países de ingreso medio; además, el trabajo que se pudiera generar conllevaría condiciones de precariedad y de injusticia social (cuadro 2).

CUADRO 2

TASA DE POBLACIÓN EMPLEADA POR RANGO DE EDAD PAÍSES SEGÚN NIVEL DE INGRESO

País según ingreso	Tasa de la población que está empleada (%)			
	Mayor a 15 años		Entre 15 y 24 años	
	1991	2005	1991	2005
Ingreso alto	56.50%	56.40%	46.20%	41.80%
Ingreso medio	62.80%	61.20%	52.50%	44.00%
Ingreso bajo	71.60%	71.00%	59.00%	55.90%

Fuente: Elaborado con base en el World Data Bank, the World Bank.

La desigualdad dentro de los países: el caso de México

Así como se han visto acentuadas las divergencias económicas y sociales entre los países y regiones del mundo, la globalización también ha provocado que se amplíen las disparidades del desarrollo dentro de los mismos, ya que permitió la concentración y polarización de los procesos productivos, ocasionando, en países como México, que en las últimas décadas se generara una divergencia regional del desarrollo económico, dejando de lado el proceso de convergencia que hasta entonces se llevaba a cabo.

Antes de la década de los ochenta, México y sus regiones se encontraban en ese proceso de convergencia, donde las políti-

cas públicas sectoriales y regionales se orientaban a que los estados más pobres crecieran con mayor celeridad, acercándose al desarrollo de la media nacional (cuadro 3 y mapa 1).

CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PIB
POR REGIONES, 1960-2004

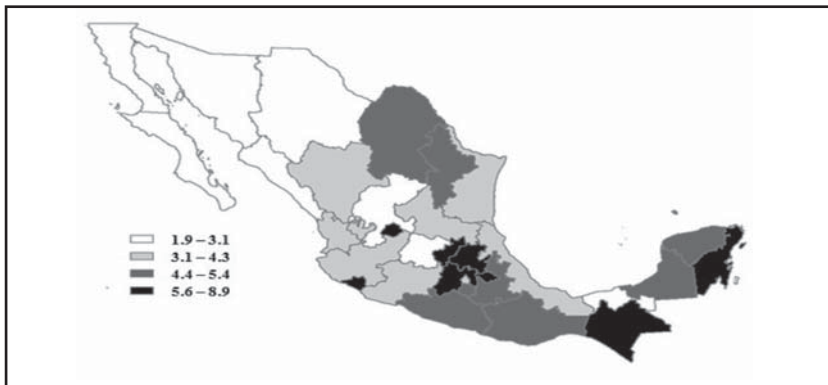
Región	1960	1980	1993	2004
Noroeste	9.1	8.2	8.5	8.8
Norte	11	9.1	9.7	10.9
Noreste	9.1	9.1	8.9	10.3
Centro-oeste	9.4	13.4	13.8	14.4
Centro-este	46	44.6	42.2	39.4
Sur	4.0	5.3	5.5	4.9
Este	9.5	8.2	6.6	6.0
Península	1.8	2.1	4.8	5.2
Total nacional	100	100	100	100

Fuente: Provencio (2011).



MAPA 1

TASA DE CRECIMIENTO MEDIA ANUAL DEL PIB REAL, 1970-1980



Fuente: Elaborado con datos del BIE/INEGI.

Nota: Cálculos realizados con datos a precios del 2003.

Como se puede observar en el cuadro 3, en la década de los sesenta los estados del sur y de la península eran los que menor PIB generaban en el país; sin embargo, en el mapa 1 también se muestra que estos estados eran de los que mayores tasas de crecimiento del PIB presentaban. Durante el periodo de 1970 a 1980, la tasa de crecimiento medio anual del PIB real fue de 3.9%, y las regiones que se encontraban por encima de este valor eran las zonas del noreste, centro y sur del país; lo que daba muestra de que no sólo las regiones que históricamente eran fuertes en lo económico –por cuestiones regionales o políticas– eran las que más crecían, sino que se aplicaban políticas de convergencia para impulsar el creci-



miento en las zonas más pobres y, de esta manera, avanzar hacia una mayor igualdad entre los estados.

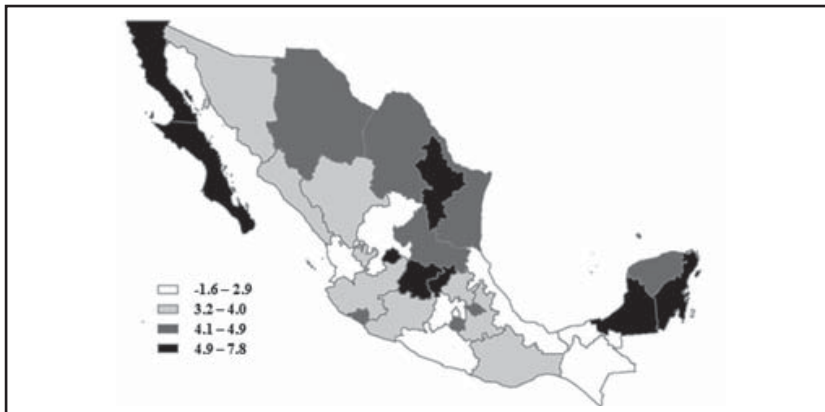
Sin embargo, con la instauración progresiva del neoliberalismo económico a partir de 1982 que llevó, entre otras cosas, a: la apertura comercial –con el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) en 1985 y la firma del Tratado de Libre Comercio del América del Norte (TLCAN) en 1994 momento en que no se negoció el principio de disparidad competitiva ni los mecanismos de compensación por la apertura de fronteras al comercio–, la desregulación económica y financiera, la minimización del papel del Estado en la sociedad, la desregulación laboral, etcétera. Fue así como las regiones y estados del país debieron sujetarse a su capital económico y social acumulado hasta entonces, y quedaron desamparados de la política pública convergente que se había estado llevando a cabo, lo que ocasionó, entre otras cosas, que grandes segmentos de población, anteriormente integrados a las estructuras productivas formales, fueran desplazados hacia otras modalidades de producción que surgieron en las décadas de los ochenta y noventa, conocidas como la economía informal (Gutiérrez Garza, 2001).

Los estados y regiones del país entraron en una dinámica de crecimiento divergente, beneficiando más a las entidades cuya estructura económica se orientaba a las exportaciones, al sector servicios de alto valor agregado y al turismo, las cuales se beneficiaban de las opciones de crecimiento que ofrece la economía global, la cultura empresarial de la calidad, y de las redes comerciales y financieras que forman el entorno



de sus empresas y negocios (Gutiérrez, 1999); quedaron al margen aquellos estados que tienen mayores vínculos con las actividades tradicionales y del campo, menos productivas y competitivas, acrecentándose las disparidades de la competitividad dentro del país y sus regiones (Provencio, 2011; Chiquiar, 2004; Cermeño, 2001). De tal manera que, bajo el nuevo modelo económico, las diferencias entre estados y regiones se ampliaron: condenaron a los sectores de alta marginación social a un empeoramiento de sus condiciones productivas y sociales y a aquellos sectores más integrados al proceso de la globalización a distanciarse cada vez más de la media nacional (cuadro 3 y mapa 2).

MAPA 2
TASA DE CRECIMIENTO MEDIA ANUAL
DEL PIB REAL, 1980-2005



Fuente: Elaborado con datos del BIE/INEGI.

Nota: Cálculos realizados con datos a precios del 2003.



Este agravamiento se reflejó en las regiones del sur y centro que comenzaron a disminuir su tasa de crecimiento media anual a partir de 1980. Por su parte, las regiones del norte y noreste empezaron a presentar mejores condiciones de crecimiento económico en comparación con las zonas centro-sur del país, a excepción del estado de Quintana Roo y Yucatán. Así, en los años más recientes se tiene un país donde los estados y regiones que históricamente aportan más al PIB total son los que más crecen, mientras que los de menor aportación a la economía nacional son los que menos crecimiento registran, lo que muestra retraso y divergencia en los procesos de desarrollo.

De esta manera, se puede observar que en las últimas décadas existen grandes disparidades entre los estados y regiones del país, lo que, en su conjunto, provoca que no sólo el crecimiento económico se vea afectado, sino también el acceso a oportunidades laborales de calidad.

Es claro que, si se presentan grandes diferencias entre el crecimiento de los estados, será más difícil llegar a una convergencia entre las regiones de México, ya que, con el paso del tiempo, las entidades con mayor crecimiento crearán mayor acumulación de capital y personal ocupado calificado, lo que aumentará su rentabilidad comparativamente con las demás regiones y, por lo tanto, no existirán incentivos para invertir en los estados que presenten un crecimiento económico más bajo.

En este orden de ideas, se puede señalar que la globalización económica ha sido una de las causas determinantes no sólo de un crecimiento económico divergente entre los estados, pérdida de empleos y de bienestar social, sino también ha ocasionado la precarización y la baja calidad del empleo,



deteriorando los derechos sociales y económicos de los trabajadores.

De esta manera, como señala Cordera (2011: 12):

“...ha quedado claro, incluso para quienes sueñan con una economía en la que todo está a cargo del mercado y de la inversión privada, que la elasticidad y la capacidad de sustitución del esfuerzo público por la iniciativa privada no son ni perfectas ni oportunas y es precisamente en este enorme “error de cálculo” y de concepto sobre el papel del Estado y las capacidades privadas donde radica el núcleo principal de por qué la economía no ha podido aprovechar eficientemente ni a fondo las ventajas de la globalización y de nuestra geo-economía”.

En suma, lo que se observa con la globalización es que la riqueza que se ha generado ha conducido a la concentración de los ingresos y la polarización social; es decir, a una mayor desigualdad.

Reflexiones teóricas hacia una globalización más humana

Ante el deterioro de la calidad de vida de las personas y del medio ambiente sufrido durante la década de los 80 con la medidas implementadas del modelo neoliberal, hubo muchas protestas sindicales, religiosas, de Organismos No Gubernamentales (ONG), de la OIT, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), entre otros organismos, surgiendo nuevas reflexiones sobre el desarrollo, entre ellas:



El desarrollo humano. Es una propuesta que señala que el desarrollo es un proceso de expansión de las libertades de que disfrutaran los individuos; es decir, centra su reflexión en la habilidad que tiene una sociedad para brindar a la población el conjunto de capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades de bienestar social que lleven al desarrollo, y no sólo al crecimiento económico (Sen, 2000).

El desarrollo sustentable. Visión que articula el cuidado del ambiente, así como la integridad de los ecosistemas, las relaciones sociales solidarias orientadas hacia la equidad, y los entornos institucionales de la política para el ejercicio de la gobernanza democrática. Aunque la idea de sustentabilidad había sido formulada años antes, fue la publicación en 1987 de *Nuestro Futuro Común*, mejor identificada como Informe Brundtland, la que propagó el concepto y acuñó la definición más acreditada. Dos son las declaraciones fundamentales que condensan su significado (OSNL, 2011):

- a. Un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.
- b. Un desarrollo que articule los sistemas económicos, sociales y naturales, de manera que la producción realizada por los primeros, mantenga la integridad de los segundos, constituyendo una relación mutuamente complementaria.

Los Objetivos del Desarrollo del Milenio. Busca promover el bienestar humano, la dignidad, la libertad y la igualdad para todas las personas a través del cumplimiento de una agenda de acciones que los países miembros de la ONU pretenden cumplir hacia el año 2015. Dichas acciones comprenden la



erradicación de la pobreza extrema y el hambre; la enseñanza primaria universal; promoción de la equidad de género y autonomía de la mujer; reducción de la mortalidad infantil; la mejora de la salud materna; el combate del sida, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sustentabilidad del medio ambiente, así como el fomento de una asociación mundial para el desarrollo (Picazzo *et al.*, 2011).

El *trabajo decente*. Propuesta de la OIT que impulsa el respeto a los derechos laborales en cada uno de los países, y con ello mejorar las condiciones de trabajo con el fin de que las personas logren desplegar sus capacidades para satisfacer sus necesidades en condiciones de equidad, libertad, seguridad y dignidad (OIT, 1999).

El trabajo decente, una opción para mejorar la igualdad

Ante los ya señalados efectos negativos que la globalización ha ocasionado en el mercado laboral, la OIT lanzó, en 1999, la propuesta de *trabajo decente* como una forma de promover la generación de empleos de calidad que todas las personas en edad productiva debieran disfrutar, en contraposición a los empleos precarios resultantes de la globalización.

El *trabajo decente* es definido por la OIT como aquel “trabajo digno y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social” (OIT, 1999: 4). Es decir, a través de este concepto, se hace un llamado para hacer conciencia sobre la importancia de que las personas no solo tengan un trabajo, sino que este sea decente, buscando con ello darle una dimensión más social a la globalización.



Este programa se ha plasmado en cuatro objetivos estratégicos:

- Promoción y crecimiento del empleo.
- Respeto a los derechos laborales consagrados en la legislación laboral.
- Protección social contra las situaciones de vulnerabilidad.
- Fomento del diálogo social (OIT, 1999).

De esta manera, lo que la OIT propone es que en el marco de la globalización los países deben poner en primer plano el derecho a la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, y diseñar un modelo que permita monitorear el desarrollo *versus* el *trabajo decente* en los países (Zacharie y Serón, 2008; Fields, 2003).

Esta propuesta se debe a que el *trabajo decente* tiene un alcance universal; es decir, es un concepto que reconoce los derechos de las personas como seres humanos, no como miembros de uno u otro país; es un concepto que hace una planteamiento más allá de las fronteras nacionales, de carácter universal (Sen, 2007), por lo que se orienta a impulsar una globalización más justa que ofrezca beneficios y oportunidades tangibles a todos los países y personas (Zubero, 2007).

El *trabajo decente* se enmarca dentro de esta corriente de enfoques que comparten las preocupaciones sobre el respeto a los derechos sociales del hombre en la globalización y, particularmente, se nutre de los principios de la teoría del Desarrollo Humano propuesta por Amartya Sen (1993, 1994, 1997, 2000 y 2001), cuyo fundamento descansa en que el desarrollo de una región o país debe estar centrado en el ser –bienestar y libertades humanas– y no sólo en el tener –dinero y mercancías–, don-



de la libertad es concebida como el conjunto de capacidades individuales para hacer cosas que una persona tiene razones para valorar hacer o ser –funcionamientos– y puede ser influida por el papel de los valores sociales y las costumbres vigentes en las sociedades. Asimismo, se relaciona con el enfoque de desarrollo sustentable (CMMAD, 1987), al representar el *trabajo decente* como un elemento importante para el logro de la sustentabilidad, ya que permite avanzar hacia un crecimiento con calidad al conseguir una mejor distribución del ingreso. Asimismo, permite la satisfacción de las necesidades humanas esenciales de la población, y que, al reducir la pobreza, facilita la conservación de los recursos naturales, contribuyendo a una mayor equidad inter e intrageneracional.

De esta manera, la propuesta de *trabajo decente* de la OIT está en estrecha relación con los enfoques de Desarrollo Humano y del Desarrollo Sustentable, pues abre una amplia perspectiva al reconocimiento de los derechos sociales del hombre y de la importancia de las instituciones y del Estado para lograrlo y, por lo tanto, permite alcanzar un mayor desarrollo humano y sustentable. Además, al igual que el enfoque del desarrollo humano, en el ámbito de las relaciones laborales, la OIT ha logrado presentar esta propuesta de la que se pueden desprender políticas públicas y privadas integrales y complementarias para la consecución de sus objetivos, haciendo una amplia convocatoria para impulsar la regulación de los distintos actores de la sociedad.

La noción de *trabajo decente* representa una ruptura con las condiciones actuales de las relaciones laborales provocadas por la globalización económica, cuestionando las políticas de flexibilización, permitiendo incluir en el debate cuestiones como el derecho al trabajo, la participación y la democracia sindical, los



salarios justos, los derechos laborales y la protección social. Desde esta perspectiva, lo ético es tener acceso a un trabajo y que éste sea decente; es decir, que garantice las condiciones materiales necesarias: salud, alimentación, vivienda; así como las condiciones esencialmente humanas: educación, recreación y cultura.

En consecuencia, establecer el *trabajo decente* como una meta del desarrollo económico constituye la herramienta ausente en las políticas de inserción de las naciones en la etapa actual de la globalización. Sin embargo, para lograrlo es necesario que los diferentes actores de la sociedad asuman su papel: que los trabajadores, sindicatos, gobiernos y empresas participen en la toma de decisiones orientadas hacia un desarrollo más igualitario, de donde surjan consensos, políticas, programas y acciones con las instituciones o entidades que se requieran para lograr ese objetivo.

Medir la calidad del empleo. Una forma de avanzar hacia un trabajo decente para todos

Una forma de conocer el empleo de calidad es medir el grado de desarrollo del *trabajo decente* propuesto por la OIT. En esta institución, al igual que en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), se están realizando grandes esfuerzos en la construcción de un índice que mida el *trabajo decente*, por lo que han surgido una variedad de propuestas, tales como la publicada en *Panorama Laboral (2001)*; Gahi (2003); Bonnet *et al* (2003); Anker *et al.* (2003); Bescond *et al* (2003); González (2006); Galhardi (2008); Fuji y Alatraste (2008) y Gálvez, Gutiérrez Garza y Picazzo (2011).



En este trabajo que estamos presentando, se aborda la propuesta metodológica para la medición del Índice de Trabajo Decente (ITD) utilizada en Gálvez, Gutiérrez Garza y Picazzo (2011), donde el índice calculado integra tres indicadores: el empleo durable,⁷ la población ocupada con salario suficiente⁸ y la población ocupada con prestaciones sociales o equivalente.⁹ Estos indicadores integran un índice com-

7 $TED = (PO/PEAR) \times 100$

Donde:

TED = Tasa de empleo durable

PO = Población ocupada de 18 años y más que tiene ingresos de un salario mínimo o más. Se elimina el trabajo infantil, considerado como la población menor de 18 años que trabaja, en base a la Convención sobre los Derechos del Niño auspiciada por la Comisión de Derechos Humanos de la ONU en 1989 y ratificada por México en 1990, la cual señala que un niño es el menor de 18 años de edad (ONU, s/f).

PEAR= Población económicamente activa real, compuesta por la PEA (población ocupada y desempleados) más, la población no económicamente activa (PNEA) pero que se encuentra disponible para trabajar.

8 $TOSS = (PO1/POT) \times 100$

Donde:

TOSS = Tasa de población ocupada con salario suficiente

PO1 = Población ocupada con ingresos superiores a 3.1 salarios mínimos. Considerando que eso es lo que ahora se necesitaría ganar para adquirir una canasta obrera indispensable (compuesta por 35 bienes y servicios básicos), la cual en el año de 1987 se podía comprar prácticamente con un salario mínimo.

POT = Población ocupada total.

9 $POPSE = ((TAIS * (3/4)) + (TPOPI * (1/4)))$

Donde:

POPSE = Población ocupada con prestaciones sociales o equivalente

TAIS = Tasa de población ocupada con acceso a instituciones de salud

TPOPI = Tasa de población ocupada con prestaciones o sin prestaciones, pero con ingresos mayores de 5 salarios mínimos.

Y donde:

TAIS = $(POAIS / POT) \times 100$



puesto¹⁰ cuyo valor oscila entre 0 y 1, donde el 0 es el valor no deseable y el 1 el más deseable, y para ser interpretado se divide en tres rangos: cuando el valor resultante se ubica entre 0-0.49, las condiciones de *trabajo decente* que ofrece la sociedad son bajas; de 0.50-0.79 son medias y de 0.80-1.00 son altas.

La medición del ITD presentada en este documento es a nivel nacional y para las regiones noreste y sur del país.

Es decir, POAIS = Población ocupada con acceso a instituciones de salud públicas o privadas

POT = Población ocupada total.

y, $TPOPI = ((POP + POSPI)/POT) \times 100$

POP = Población ocupada con prestaciones

POSPI = Población ocupada sin prestaciones y con ingresos mayores a 5 salarios mínimos

POT = Población ocupada total.

Además, las ponderaciones de $\frac{3}{4}$ y $\frac{1}{4}$, asignadas a los subcomponentes del indicador, se deben a que, aunque ambos componentes son importante para el bienestar del trabajador y su familia, se considera más importante que los trabajadores cuenten con servicios de salud que el gozar de prestaciones.

10 Para obtener el ITD, primero se convierten los indicadores calculados en índices a través del método de máximos y mínimos, que consiste en:

Índice = $(\text{valor actual } xi - \text{valor mínimo } xi) / (\text{valor máximo } xi - \text{valor mínimo } xi)$

Donde:

xi = Indicadores

Valor actual xi = el valor del indicador xi en determinado momento.

Valor mínimo xi = es el valor más bajo tomado como referencia para esa variable.

Valor máximo xi = es el valor más alto tomado como referencia para esa variable. Se toman como valores máximos y mínimos 100% y 0%, respectivamente, por considerar que lo ideal sería que toda la población cuente con un empleo que tenga los componentes del *trabajo decente*.

Posteriormente se suman y se ponderan de manera igual; es decir, se divide entre tres, obteniéndose de esta manera el ITD.

La región noreste está integrada por los estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas, y la región sur por las entidades de Chiapas, Guerrero y Oaxaca. Los resultados obtenidos fueron los siguientes (cuadros 4 y 5):

CUADRO 4
ÍNDICE DE *TRABAJO DECENTE* Y SUS COMPONENTES
MÉXICO Y REGIONES NORESTE Y SUR, 2012

Índice	México	Región Noreste	Región Sur
Empleo durable	0.626	0.691	0.378
Ocupados remunerados con salario suficiente	0.229	0.264	0.143
Ocupados con prestaciones sociales o equivalente	0.369	0.523	0.171
<i>Índice de Trabajo Decente</i>	0.408	0.493	0.231

Nota: región noreste: Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas. Región sur: Chiapas, Guerrero y Oaxaca.

Fuente: Elaborado con datos de la ENOE/INEGI. Segundo trimestre.

CUADRO 5
ÍNDICE DE TRABAJO DECENTE Y SUS COMPONENTES
REGIONES NORESTE Y SUR, 2012

Índice	Región Noreste			Región Sur		
	<i>Nuevo León</i>	<i>Coahuila</i>	<i>Tamaulipas</i>	<i>Chiapas</i>	<i>Guerrero</i>	<i>Oaxaca</i>
Empleo durable	0.726	0.681	0.648	0.363	0.391	0.387
Ocupados remunerados con salario suficiente	0.295	0.275	0.210	0.137	0.144	0.150
Ocupados con prestaciones sociales o equivalente	0.557	0.533	0.464	0.168	0.174	0.174
<i>Índice de Trabajo Decente</i>	0.526	0.496	0.441	0.222	0.236	0.237

Fuente: Elaborado con datos de la ENOE/INEGI. Segundo trimestre.

Los datos obtenidos muestran que tanto a nivel nacional como en la región noreste y sur el ITD se encuentra en el rango bajo de *trabajo decente*, al ubicarse en 0.408, 0.493 y 0.231, respectivamente (cuadro 4). Sin embargo, el ITD del noreste, 0.493, está cerca del límite superior de ese rango implicando que las condiciones laborales son mejores que a nivel nacional, a escasas centésimas del rango medio de *trabajo decente* (de 0.50 - 0.79). De todas maneras, estamos hablando de mercados laborales debilitados que no logran insertarse en la economía regional con empleos de calidad. Por su parte, para la región sur de México las condiciones del *trabajo decente* son muy pobres; un sector muy reducido de la población



trabajadora se ubica en empleos de calidad como lo muestra su indicador de 0.231. En esta región estamos hablando de la existencia de mercados laborales desestructurados y segmentados dispersos en el territorio regional con poca presencia institucional en la regulación de las relaciones contractuales y de inclusión social.

¿Pero cómo se comportan los indicadores que integran el IDT? Qué realidades nos muestran y qué posibles soluciones pueden diseñarse.

El modelo económico de apertura internacional, el cual como ya se señaló antes comenzó a instrumentarse en el país a principios de los años ochenta, no sólo ha traído estancamiento económico –en 1990 la tasa de crecimiento media anual del PIB fue de 2.6%, de 3.7% en el 2000 y de 1.9% en 2010; frente a 6.7% que alcanzó en 1980 (Gutiérrez Garza, 2011)–, sino también un crecimiento divergente pues las regiones con más fortaleza económica han crecido más y lo contrario ha ocurrido con las regiones más pobres: en el periodo 1993-2004 las regiones noroeste, norte noreste, centro-oeste y la península crecieron 4%, 12%, 16%, 4% y 8%, respectivamente; mientras que las regiones centro-este, sur y este mostraron un decrecimiento: (-7%), (-11%) y (-9%), respectivamente (Provencio, 2011). Indiscutiblemente este crecimiento divergente ha afectado las posibilidades de generar oportunidades de empleos de calidad como se verá a continuación.

Analizando, el indicador de *empleo durable* en el cuadro 4, observamos que se encuentra en el rango medio de 0.626, situación que refleja la persistencia en la creación de empleos precarios que no cumplen con los elementos constitutivos de



calidad del *trabajo decente*. El correlato es evidente con los indicadores de pobreza y desigualdad social que un mercado laboral debilitado está generando. Por su parte, en la región noreste este indicador está por encima de la media nacional, 0.691, lo que nos muestra cómo en esta región la capacidad de generación de empleo de calidad llega a un sector mayoritario de la población cuyas oportunidades de bienestar social son más elevadas. De acuerdo con las tendencias generales del IDT, la capacidad de generación de empleos durables es mayor en Nuevo León, seguido de Coahuila y al último Tamaulipas, como lo muestra el cuadro 5. Por el contrario, en la región sur, la estructura productiva e institucional ofrece una muy precaria opción de empleos durables: 0.378 (véase cuadro 4), cifra que se encuentra muy por debajo de las condiciones mínimas de creación de entornos laborales que permitan detonar oportunidades y romper con las privaciones de la pobreza en esta región. En este tenor, Guerrero está mejor con 0.391, que Oaxaca, 0.387, y el estado que presenta mayor rezago es Chiapas con 0.363, (cuadro 5).

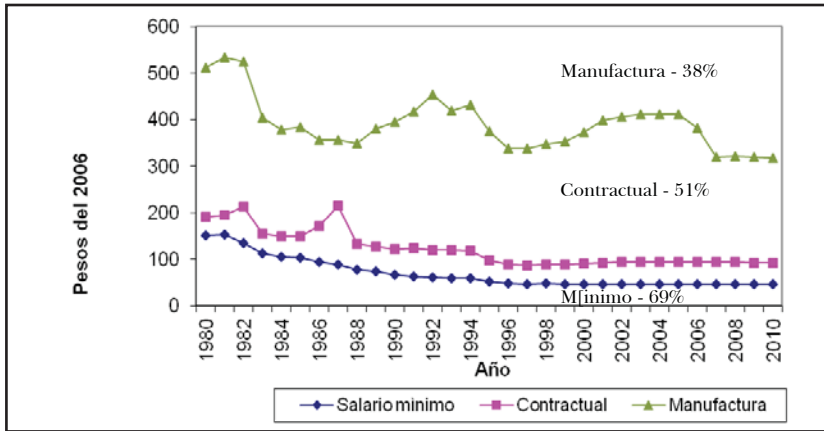
Sobre esta plataforma inicial del indicador más importante a nivel macroeconómico, que es la generación de empleos de calidad, se ubican otros también muy importantes como lo son el ingreso y las prestaciones sociales.

En relación al salario suficiente, determinado como aquel mayor a tres salarios mínimos –\$5 750 pesos mensuales, equivalente a \$446.1 dólares mensuales;¹¹ o sea, 15 dólares

11 Calculado con el tipo de cambio del dólar interbancario del cierre del 22 de octubre de 2012, cuando fue de 12.89 pesos por dólar (Banxico, 2012).

diarios—, la flexibilización laboral en México, derivada de la aplicación de las políticas públicas del Consenso de Washington desde 1989, ha conducido a un proceso progresivo de caída de los salarios reales. Por ejemplo, de acuerdo a la OIT (2011), con relación a los países de la OCDE, en 2007 México se ubicó en el último lugar en la participación de los salarios en el ingreso total nacional de cada país; asimismo, en 2009 en América Latina, 16 países —entre ellos Argentina, Bolivia y Brasil— registraron un crecimiento en el salario real, mientras que México formó parte de los 8 países que registraron una disminución con una caída de 0.6%. Esta caída en los salarios reales en México puede verse de manera clara en la gráfica 3.

GRÁFICA 3
SALARIOS MEDIOS REALES EN MÉXICO, 1980-2010



Fuente: cálculos propios con datos de Presidencia de la República. Sexto informe de gobierno, 2006 y Quinto informe de gobierno 2011 para salarios contractuales, CONASAMI para el salario mínimo, STPS para el salario de la manufactura y Banxico (2012a) para el INPC.



En la gráfica se puede observar cómo especialmente el salario mínimo ha descendido prácticamente desde la década de los ochenta, por lo que no es de extrañar, entonces, que el indicador de salario suficiente a nivel nacional sea de 0.229, mostrando una valoración extremadamente baja de aquellos trabajadores que logran insertarse a la estructura productiva e institucional con un salario suficiente y más. Este indicador refleja la profunda desigualdad que existe en el país. Lo mismo sucede en la región noreste donde el indicador fue de 0.264 ligeramente superior al nacional y de manera muy injusta la región sur donde el indicador fue 0.143, dato que en la escala de valoración (*de 0 a 1*), se encuentra en uno de los niveles más bajos que se registran. En esta región, Chiapas es el estado con menos oportunidades de ingresos, 0.137; seguido de Guerrero con 0.144 y luego Oaxaca ligeramente con más opciones 0.150. Sin embargo, la pobreza derivada de los ingresos es notoriamente evidente y preocupante, además de que atenta con los elementos fundamentales de la cohesión social que cualquier país está obligado a garantizar como lo resaltan los acuerdos internacionales, tales como los Objetivos del Milenio, entre otros.

Por último, se encuentra el indicador denominado las condiciones de las prestaciones sociales o equivalente. Se vuelven a presentar las mismas tendencias: nivel bajo, 0.369, para el país. En la región noreste se observa un mayor avance en la materia, 0.523. En cambio, en la región sur del país este rubro presenta muy poco desarrollo mostrando nuevamente las precarias condiciones laborales que existen en esa región, 0.171, y las bajas posibilidades que tienen las personas de ac-



ceder a prestaciones tan esenciales para el ser humano como lo es el cuidado de la salud. Al interior de la región noreste, se reafirman las mismas tendencias; de mayor a menor están: Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas, y en la región sur: Oaxaca, Guerrero y Chiapas, como se muestra en el cuadro 5.

Como podemos observar, los datos a nivel nacional nos indican que el modelo de desarrollo no tiene la capacidad de crear los empleos de calidad necesarios para atender la demanda laboral de la población mexicana. Además, las marcadas diferencias en los índices de las regiones noreste y sur vienen a corroborar lo señalado anteriormente en cuanto a que el norte del país es una de las regiones que se ha beneficiado más con la globalización, y el proceso del desarrollo de mejores oportunidades se ha potenciado más en esas zonas; mientras que la región sur, que es una zona básicamente agrícola, ha quedado al margen de esa dinámica, por lo que la globalización no sólo ha provocado un proceso de divergencia en el crecimiento económico, sino también de la equidad social profundizando las diferencias en la generación de empleos de calidad, los ingresos y las prestaciones en las regiones del país.

Conclusión

El fenómeno de la globalización ha aumentado la desigualdad entre los países, entre regiones y hacia el interior de las mismas naciones; Resultado debido a los efectos que han tenido las diferentes políticas neoliberales y, particularmente en México, la aplicación de la propuesta de políticas públi-



cas del denominado Consenso de Washington. Por un lado, han beneficiado al capital, pero, por otro, han perjudicado a los trabajadores; han beneficiado a las regiones más desarrolladas económicamente y profundizado el atraso de las más tradicionales, acentuándose estas desigualdades y al mismo tiempo la exclusión.

Por el contrario, las propuestas de política pública del *trabajo decente* de la OIT nos marcan y delimitan objetivos a alcanzar con el propósito de avanzar hacia la construcción de sociedades más justas y humanitarias que logren crear los entornos estructurales e institucionales capaces de brindar una mayor igualdad de oportunidades para todas las personas. Como señala Narayan (2000), la idea de *trabajo decente* representa un piso pero no un techo, es un mínimo. Incluye principios y derechos que se han definido como fundamentales y, por ello, comunes a todos los seres humanos. No obstante, también refleja los valores y posibilidades de cada sociedad, por lo que es un umbral que se desplaza junto con el progreso económico y social.

Las cifras obtenidas muestran el gran esfuerzo que falta por realizar, a nivel país y región, para garantizar empleos con un nivel de calidad que permita y se traduzca en un detonador de desarrollo virtuoso para la sociedad en su conjunto, así como, para lograr una mayor equidad entre las generaciones actuales y futuras.

La propuesta del *trabajo decente* de la OIT es de suma importancia, pues constituye una convocatoria de política pública que debe ubicarse en el centro de las políticas económicas de cada uno de los países; es decir, avanzar hacia el objetivo



de *trabajo decente* puede favorecer simultáneamente el desarrollo humano (Ahmed, 2003). Esto es, no se trata de basar el desarrollo en cualquier tipo de empleo y mucho menos en el empleo precario, sino por el contrario, se trata de tipificar el empleo decente, aquel que dinamiza el crecimiento económico reproduciendo los aspectos que dignifican la calidad humana.

La población ocupada que ingresa al rango del *trabajo decente* tiene las oportunidades para desplegar sus capacidades y competencias en condiciones dignas, tanto en los niveles de ingreso como de prestaciones sociales y, en consecuencia, disponer de acceso a la educación, a la salud y a una vida que dignifique la trayectoria personal y las relaciones laborales en la sociedad.

Por lo que, si se quiere promover el desarrollo equitativo, sustentable y democrático, se requiere impulsar medidas como la de promover el *trabajo decente*, así como una mayor participación del Estado en la definición de políticas de fomento al empleo y respeto a los derechos de los trabajadores (Stiglitz, 2007).

Referencias

- Ahmed, Lftikhar (2003). “El trabajo decente y el desarrollo humano”, en *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, vol. 122, núm. 2. Ginebra.
- Anker, Richard. et al. (2003). “La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos”, en *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, vol. 122, núm. 2. Ginebra.
- Banco de México (Banxico), (2012). *Mercado cambiario*. Pág. Web: <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/index.html>



- _____ (2012a). *Inflación*. Pág. Web: <http://www.banxico.org.mx/portal-inflacion/index.html>
- Beck, Ulrich (2000). *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona, España, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Bescond, David; et al. (2003). “Siete indicadores para medir el trabajo decente. Comparación internacional”, en *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, vol. 122, núm. 2, Ginebra.
- BIE/INEGI (2010). *Banco de información Económica*. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Bonnet, Florence; et al. (2003). “Una familia de índices de trabajo decente”, *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, vol. 122, núm. 2, Ginebra.
- Cermeño, Rodolfo, (2001). “Decrecimiento y convergencia de los estados mexicanos. Una análisis de panel”, *El trimestre económico LXVIII*, octubre-diciembre, pp. 603-629.
- Chiquiar, Daniel (2004). “Why Mexico’s regional income convergence broke down”, *Journal of Development Economics*, Estados Unidos.
- Comisión Mundial sobre el Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), (1987). *Nuestro Futuro Común*.
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI). (2012). Pág. Web : www.conasami.gob.mx/
- Cordera, Rolando (2011). “Recuperar lo social como estrategia rectora frente a la globalización”, en : *Cambiar México con participación social*, Esthela Gutiérrez Garza (coord.), Siglo XXI-UANL-Senado de la República LXI Legislatura, México, D.F.
- ENOE/INEGI (2012). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*.
- Fields, Gary (2003). “El trabajo decente y las políticas de desarrollo”, en *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, vol. 122, núm. 2, Ginebra.
- Fuji, Gerardo y Martha G. Alatriste (2008). *Trabajo decente en México, 2006-2007*. Trabajo presentado en el VI Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, Querétaro, mayo, 2008.
- Galhardi, Regina (2008). *Indicadores de trabajo decente: Un índice para México*. Organización Internacional del Trabajo. Oficina para Cuba y México.
- Gálvez, Elizabeth, Esthela Gutiérrez y Esteban Picazzo (2011). “El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales”, en *Revista Mexicana de Sociología* 73, num. 1, pag. 73-104, UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales, México, D.F.
- Ghai, Dahram (2003). “Trabajo decente. Conceptos e indicadores”, en *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, vol. 122, núm. 2, pp. 125-160, Ginebra.
- González, M. (2006). *La promoción del trabajo decente y productivo de los jóvenes en la Región América*. Ponencia presentada en el seminario Estrategias para la Generación de Empleo Productivo para los Jóvenes. Morelos, México, noviembre, 2006.



- Gutiérrez Garza, Esthela (1999). “Desafíos del modelo económico en México”, en: *Comercio Exterior*, vol. 49, núm. 3, México.
- _____ (2001). “Polos opuestos. Nuevo León y Chiapas”. En, *Trayectorias. Revista de Ciencias Sociales*. Año 3, num, 4/5 sept 2000-abril 2001. UANL, Monterrey Nuevo León, México.
- _____ (2009). *Escenarios de sustentabilidad industrial. Nuevo León 1988-2004*. México, UANL/Plaza y Valdés.
- _____ (2011). En economía, ¿dónde estamos, hacia dónde vamos?. En *Cambiar México con participación social*, coordinado por Esthela Gutiérrez, editado: Siglo XXI, México, DF.
- Harvey, David (2004). *El nuevo imperialismo*. Madrid: Akal.
- Narayan, Deepa (2000). *La voz de los pobres. ¿Hay alguien que nos escuche?*, Banco Mundial/Mundi-Prensa, Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), (1999). “Trabajo decente”, en *Memoria del Director General a la 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo*, Ginebra.
- _____ (2011). *Informe mundial sobre salarios 2010/2011*. Santiago de Chile : Andros Impresores.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), (s/f). *Convención sobre los derechos de los niños*. Disponible desde internet en: < http://www.unhcr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc_sp.htm >
- Observatorio de la Sustentabilidad de Nuevo León (OSNL), (2011). Recuperado de: www.observatorio.sds.uanl.mx.
- Panorama Laboral (2001). Índice de desarrollo de trabajo decente 1990-2000. *Panorama Laboral 2001*, Regional para América, Lima, Perú, diciembre.
- Picazzo, Esteban, E. Gutiérrez, J. Infante y P. Cantú (2011). “La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal”, en *Revista Estudios Sociales*, vol. XIX, num. 37, enero-junio de 2011. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C., Hermosillo, Sonora, México, DF.
- Piore, Michael (1983). “El dualismo como respuesta al cambio y a la incertidumbre”, en Luis Tóharia (comp.), *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*, Madrid: Alianza Universidad Editores.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2010). Informe Regional sobre el Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. *Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad*. PNUD, Costa Rica.
- Presidencia de la República (2006). *Sexto Informe de Gobierno*. Pág. Web: <http://www.presidencia.gob.mx/>
- _____ (2011). *Quinto Informe de Gobierno*. Pág. Web: <http://www.presidencia.gob.mx/>
- Provencio, Enrique. (2011). “Los espacios regionales y el desarrollo en el México



- Contemporáneo”. *Cambiar México con participación social*, coordinado por Esthela Gutiérrez, editado: Siglo XXI.
- Reygadas, Luis (2006). “¿Cómo se distribuye el desempleo? Los desafíos de la desigualdad de trabajo”. *Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo*. Teresa Páramo (coord.), AUM-Plaza y Valdez, México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), (2012). Recuperado de: www.stps.gob.mx
- Sen, Amartya y M. Nussbaum (comps.) (1993). México: *La calidad de vida*, Fondo de Cultura Económica.
- _____ y S. Anand (1994). *Desarrollo humano sostenible: conceptos y prioridades*, PNUD (inédito).
- _____ y S. Anand (1997). *Bienestar, justicia y mercado*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- _____ y S. Anand (2000). *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta.
- _____ y S. Anand (2001). *La desigualdad económica*, México, Fondo de Cultura Económica.
- _____ (2007). “El trabajo decente, un derecho humano”. En Amartya Sen, Joseph Stiglitz e Imanol Zubero, *Se busca trabajo decente*, Madrid, Ediciones HOAC.
- Sotelo, Adrián (1999). *Globalización y precariedad del trabajo en México*, México, D.F.: Ediciones El Caballito.
- Stiglitz, Joseph E. (2006). *El malestar en la globalización*. España: Santillana Ediciones.
- _____ (2007). “Empleo, justicia social y bienestar de la sociedad”. En Amartya Sen, Joseph Stiglitz e Imanol Zubero, *Se busca trabajo decente*, Madrid: Ediciones HOAC.
- The World Bank (WB), (2008). *World Development Indicators 2008*, Washington, The World Bank.
- _____ (2012). *World Data Bank*, Washington, The World Bank. Recuperado de: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&id=4> (agosto 2012)
- Todaro, Michael P. (1987). *Economía para un mundo en desarrollo*. México: Fondo de Cultura económica.
- Torres Gaytán, Ricardo (1972). *Teoría del comercio internacional*, México, Siglo XXI Editores.
- Zacharie, Arnaud y Seron Alexandre (2008). *Mondialiser. Le travail decent*, Belgique: Luc Pire.
- Zubero, Imanol (2007). Trabajo decente: Iluminando una realidad cada vez más oscura”. En Amartya Sen, Joseph Stiglitz e Imanol Zubero, *Se busca trabajo decente*, Madrid, Ediciones HOAC.





LOS DERECHOS HUMANOS EN EL ÁMBITO LABORAL

Minerva Martínez Garza

Resumen

***E**n este capítulo se abordan los derechos laborales a la luz del derecho internacional de los derechos humanos. En donde, los derechos humanos laborales vienen a ser aquellas facultades que han concretado la dignidad, libertad e igualdad humana de las y los trabajadores en distintos momentos de la historia, lo cual se plasma en diversos instrumentos que han creado organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo. Cabe señalar, que en este estudio se utiliza al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) como base de la clasificación de los derechos laborales de la población. De esta manera, el reconocimiento de los derechos humanos laborales y su vigencia son de suma importancia para lograr un equilibrio en toda relación obrero-patronal en una sociedad, ya que el trabajo no es una mercancía, es una fuente de dignidad personal, y por lo tanto, un derecho humano que debe ser garantizado por el Estado.*



Introducción

La reivindicación histórica de los derechos humanos en nuestro país ha sido fundamentalmente producto de luchas sociales. En ese tenor, las conquistas de la clase trabajadora han tenido como finalidad que exista un equilibrio y justicia social en las relaciones obrero-patronales; es decir, que impere la armonía entre los factores de la producción y el capital.

Con motivo de la reforma paradigmática del 10 de junio de 2011 en materia de derechos humanos a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en términos de lo dispuesto en el Artículo 1º de dicha ley fundamental, no solamente los derechos humanos contenidos en ésta, sino, además, los que se encuentren en aquellos tratados que el Estado mexicano ratifique, serán leyes de la Unión. En ese sentido, todas las autoridades públicas y las y los servidores públicos del país habrán de proteger, promover, respetar y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, dentro de su ámbito de competencia y en los términos de la Ley correspondiente, independientemente del poder de Estado o ámbito de competencia gubernamental al cual pertenezcan. En consecuencia, el Estado debe prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos suscitadas por acciones u omisiones de las autoridades referidas.

Con respecto a los tratados internacionales de la materia en comento, el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) establece los derechos



humanos al trabajo y a la seguridad social en las Observaciones Generales¹² emitidas por su Comité. En el mencionado instrumento se manifiesta que el derecho al trabajo¹³ reviste una dualidad, pues sirve a la supervivencia del individuo y de su familia, y contribuye, también, en tanto que el trabajo es libremente escogido o aceptado, a su plena realización y a su reconocimiento en el seno de la comunidad.

Por lo anterior, en este artículo se abordarán los derechos laborales a la luz del derecho internacional de los derechos humanos.

Introducción a los derechos humanos

Respecto a la definición de los derechos humanos, un concepto comúnmente citado es el de Antonio (Pérez Luño, 2003: 48) que señala que consisten en un

“...conjunto de facultades e instituciones que, en cada momento histórico, concreta las exigencias de la dignidad, la libertad y la igualdad humanas, las cuales deben ser reconocidas positivamente por los ordenamientos jurídicos a nivel nacional e internacional”.

12 A los órganos de tratados se les conoce como “Comités”. Dichos Comités interpretan los tratados a través de Observaciones Generales. Un órgano es responsable de supervisar su aplicación y cumplimiento por los Estados Partes.

13 Observación General no. 18.



En este sentido, los derechos humanos laborales vienen a ser aquellas facultades que han concretado la dignidad, libertad e igualdad humana de las y los trabajadores en distintos momentos de la historia, lo cual se plasma en diversos instrumentos que han creado organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) conformada por patronos, trabajadores y representantes de los distintos Estados que la conforman y se obligan a darles vigencia.

Los derechos humanos laborales se desprenden de los derechos económicos, sociales y culturales, y son definidos por el Instituto Interamericano de Derechos Humanos como las garantías que requieren las y los ciudadanos para desarrollarse de manera integral y plena en la vida social como personas; como seres dotados de sentido y racionalidad.

Por otra parte, de acuerdo con la OIT, los define como aquellos que se orientan a posibilitar condiciones mínimas de empleo. El derecho humano laboral por excelencia es el derecho al trabajo, el cual busca garantizar las condiciones mínimas protectoras del empleo.

El trabajo es un derecho¹⁴ inherente al ser humano; es par-

14 El antecedente del reconocimiento al trabajo en un instrumento jurídico internacional surge de la Organización de Estados Americanos (OEA), a pesar de que la concepción del trabajo era un deber y no un derecho en ese entonces. Esto se pone de manifiesto en la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, en su artículo XXXVII: “Toda persona tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, a fin de obtener recursos para su subsistencia o en beneficio de la comunidad”. No obstante del carácter de obligatoriedad del trabajo, este instrumento sirvió de base para el establecimiento de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la cual se identifica al trabajo como derecho humano; así dispone el artículo 23.1: “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre



te de su libertad y, al convertirse en el medio idóneo para su subsistencia, refuerza su sentido de derecho fundamental (Guiomard, 2005). Es una aspiración social e individual del trabajador –moralmente válida y dinámica– por alcanzar un nivel de vida adecuado para él y su familia, garantizada por el Estado con acciones de protección y promoción que salvaguarden la dignidad del trabajador y su familia, a través de acciones normativas y políticas –económicas, sociales, y culturales– que, como mínimo, aseguren el pleno empleo, estabilidad laboral, salario justo y condiciones adecuadas en el trabajo (Morales, s/f).

El trabajo decente

Como se ha expuesto, el Estado no sólo debe velar por el acceso al trabajo, sino que debe implementar acciones que aseguren la dignidad del trabajador y su familia.

La dignidad del trabajador o el *trabajo digno*¹⁵ tiene inmerso en su contenido más implicaciones que el solo derecho al

elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”. Elena Badilla, Ana, El derecho al trabajo en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, p. 194 ss.

- 15 En 1999, Juan Somavia, entonces recién elegido Director General de la OIT, introdujo el término “trabajo decente” como la expresión moderna de su mandato. En su primer informe a la Conferencia Internacional del Trabajo, escribió: “El principal objetivo de la OIT en la actualidad es promover oportunidades para que mujeres y hombres obtengan trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana”.



trabajo. Según una minuta emitida por el Senado de la República (Senado, s/f), el trabajo digno o decente es aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y el de contratación colectiva.

Clasificación de los derechos humanos laborales

Existen diversas clasificaciones en la doctrina laboralista como las realizadas por Rodolfo E. Piza Rocafort,¹⁶ Patricia

16 Rodolfo E. Piza Rocafort en el desarrollo de su investigación sobre los derechos humanos laborales realiza tres clasificaciones principales; la primera basándose en PIDESC y el Protocolo de San Salvador sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador); la segunda con base en las constituciones latinoamericanas, y la última únicamente utilizando de nueva cuenta el Protocolo de San Salvador. Piza Rocafort, Rodolfo, "Derecho al Trabajo y derechos de los trabajadores desde la perspectiva de los convenios internacionales sobre derechos económicos, sociales y culturales" en Revista IID 40 Edición especial sobre derechos económicos, sociales y culturales (julio-diciembre 2004), San José, p.4 ss.



Kurczyn¹⁷ y Carrillo Calle.¹⁸ En este estudio se ha decidido utilizar el PIDESC como base de la clasificación, ya que el contenido del mismo en materia laboral permite considerar la gran mayoría de los derechos humanos laborales de la doctrina citada y de los distintos instrumentos internacionales en la materia. Tomando como criterio los derechos contenidos en los artículos del Pacto se pueden clasificar de la siguiente manera:

-
- 17 Patricia Kurczyn basa su clasificación en la distinción de los derechos humanos de primera generación, entre los que se encuentran el derecho a trabajar o a no trabajar; la libertad para elegir la actividad, el derecho al producto del trabajo; y de segunda generación como lo son el derecho a la salvaguarda de su salud y seguridad en el trabajo y con motivo del mismo, el derecho a la igualdad, a no ser discriminado, el derecho a un salario remunerado, a la jornada humanitaria, a la protección y previsión social en general. Kurczyn Villalobos, Patricia, *Los derechos humanos en el trabajo*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, p. 326 ss.
- 18 Carrillo Calle ha identificado 31 derechos laborales considerando 10 instrumentos que, a su consideración, son los de mayor importancia en la materia laboral de derechos humanos. Los instrumentos que ha tomado en consideración son: Declaración Universal de los Derechos Humanos; Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre; Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales; Declaración de los Derechos del Niño; Convención sobre los Derechos del Niño; Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; Declaración de los Derechos de los Impedidos. Carrillo Calle, Martín, “Los derechos laborales fundamentales: normas mínimas internacionales”, en ADEC-ATAC, Lima, 1993, p.44 ss.



Artículo del PIDESC	Derechos contenidos	Desarrollo de los derechos
Artículo 6o.	Derecho al empleo y su acceso	<p>Es el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado.</p> <p>Este derecho trae una carga u obligación de los Estados Parte de implementar medidas para lograr la efectividad de este derecho mediante la orientación y formación técnico-profesional, la preparación de programas, normas y técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural constante y la ocupación plena y productiva, en condiciones que garanticen las libertades políticas y económicas fundamentales de la persona humana.</p>
Artículo 7o.	Derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias	<p>Comprende:</p> <p>Una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; y condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias.</p> <p>La seguridad y la higiene en el trabajo.</p> <p>Igual oportunidad para todos de ser promovidos, dentro de su trabajo, a la categoría superior que</p>



Artículo del PIDESC	Derechos contenidos	Desarrollo de los derechos
		<p>les corresponda, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad.</p> <p>El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.</p>
Artículo 8o.	Derechos Colectivos de trabajo	<p>Es el derecho de toda persona a fundar sindicatos y a afiliarse al de su elección, con sujeción únicamente a los estatutos de la organización correspondiente, para promover y proteger sus intereses económicos y sociales.</p> <p>El derecho de los sindicatos a formar federaciones o confederaciones nacionales y el de éstas a fundar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas.</p> <p>El derecho de los sindicatos a funcionar sin obstáculos y sin otras limitaciones que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público, o para la protección de los derechos y libertades ajenos.</p> <p>Y el derecho de huelga, ejercido de conformidad con las leyes de cada país.</p>



Artículo del PIDESC	Derechos contenidos	Desarrollo de los derechos
Artículo 9o.	Derecho a seguridad social	Es el derecho de toda persona a la seguridad social, incluso al seguro social.
Artículo 10o.	Derecho especiales	<p>Es el derecho de la familia a la más amplia protección y asistencia posibles, especialmente para su constitución y mientras sea responsable del cuidado y la educación de los hijos a su cargo. La especial protección a las madres durante un período de tiempo razonable antes y después del parto. Durante dicho período, a las madres que trabajen se les debe conceder licencia con remuneración o con prestaciones adecuadas de seguridad social.</p> <p>Medidas especiales de protección y asistencia en favor de todos los niños y adolescentes, sin discriminación alguna por razón de filiación o cualquier otra condición.</p> <p>Debe protegerse a los niños y adolescentes contra la explotación económica y social.</p>

Fuente: Elaboración propia.



Conclusiones

El reconocimiento de los derechos humanos laborales y su vigencia son de suma importancia para lograr el equilibrio en toda relación obrero-patronal. Para conseguir esto, quien fuera el Director General de la Organización Internacional del Trabajo, Juan Somavía, (OIT, 2011) invoca los principios en materia laboral que deben de preponderar en todo Estado que forma parte de dicha organización:

- Reconocer que el trabajo no es una mercancía. Las políticas deben basarse en los valores humanos de solidaridad, dignidad y libertad. El trabajo no es sólo un costo de producción, es una fuente de dignidad personal, estabilidad familiar y paz en la comunidad.
- Hacer que el objetivo de crear empleo sea un componente central de las prioridades políticas macroeconómicas, junto con la baja inflación y las cuentas fiscales en orden.
- Ofrecer una protección social que sea sostenible desde el punto de vista fiscal, a las ocho de cada 10 personas en el mundo que actualmente carecen de cualquier tipo de seguridad social, comenzando por un piso básico de protección social universal.
- Reconocer que los derechos fundamentales en el trabajo y el diálogo social, que pertenecen a la esfera de la libertad y dignidad humanas, son también instrumentos para incrementar la productividad y alcanzar un desarrollo equilibrado.
- Estimular las inversiones y ayudar a los inversionistas en pequeñas empresas, en sectores de empleo intensivo, en



mercados de trabajo inclusivos y en el desarrollo de calificaciones.

Utilizando los principios que anteceden se concluye que:

El trabajo no es una mercancía, es una fuente de dignidad personal y, por lo tanto, un derecho humano que debe ser garantizado por el Estado por estar contenido en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Que al ser el trabajo fuente de dignidad humana, la creación de empleo y la protección social sostenible deben formar parte de las prioridades políticas y económicas de cada Estado. Que el derecho al trabajo, las políticas de creación de empleo, la protección social, los derechos laborales en su conjunto y todas aquellas acciones como la estimulación de las inversiones, son instrumentos para incrementar la productividad y alcanzar un desarrollo equilibrado.

En esta nueva era de los derechos humanos, se deben tomar en cuenta estas garantías, acciones e instrumentos que en su conjunto brindan una justicia social-laboral que repercute en la esfera individual de la persona.



Referencias

- Guiomard, Frédéric, (2005). “Droits fondamentaux et controle des pouvoirs de l’employeur”, en Lyon-Caen, Antonie y otros, *Droits fondamentaux*, Paris: Institut International de Paris-La Défense y el Instituto de recherche juridique sur l’entreprise et les relations professions, Dalloz.
- Morales, Sergio (s/f). *El Derecho al trabajo y los derechos humanos*. Disponible en <http://www.seminariodefilosofiadelderecho.com/docencia1/humanos/CONTENIDOS/DDHH/9.5.DERCOLTRABAJO1.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2011). *Día Mundial de la Justicia Social 2011*, Oficina del Director General de la OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/statements-and-speeches/WCMS_151739/lang-es/index.htm
- Pérez Luño, Antonio (2003). *Derechos humanos, Estado de derecho y Constitución*. Madrid, España: Tecnos, 8º Edición.
- Senado de la República (s/f). *Proyecto de Decreto, Por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, artículo 2.*





CAPACITACIÓN PARA PROMOVER VALORES Y VIRTUDES EN EL CAPITAL HUMANO

Yolanda Ruiz Martínez

Mis gustos y deseos revelan los valores que poseo

Resumen

En este capítulo se presenta una reflexión sobre el tema de los valores. Es un tópico que no es ni está de moda, es un modo de vida. Se analizan los conceptos básicos y definiciones que diferentes autores han hecho a través del tiempo; igualmente se examina lo relacionado con el ambiente, como elemento de referencia e influencia de los valores. Se considera el cómo la capacitación en la empresa, contribuye no solamente para beneficio de la organización, sino que es una respuesta a inquietudes de la sociedad, en la que hay quienes piensan que los valores están en crisis. Se consultaron en esta investigación, textos impresos, material de consulta electrónica, así como aportaciones basadas en la experiencia de la autora.



Introducción

Hoy se habla del “*hombre light*”, y algunos autores lo definen como quien toma la vida con ligereza; otros lo señalan como una persona sin conocimiento sobre los valores o bien que habiéndolos conocido los ha “olvidado”. ¿Los habrá olvidado? Tal vez no los practica, pero en su conciencia estoy segura de que ahí están. Quizá adormecidos por la comodidad que representa el conducirse sin restricción alguna, o por la influencia del medio ambiente, esta experiencia puede hacer caer la balanza en contra de la conducta basada en valores.

Considerando lo anterior, resulta fundamental la formación del comportamiento para inclinarlo siempre hacia el bien, y la noticia es que la capacitación es una tarea constante, que seguramente se experimenta a lo largo de toda la vida, en la que, además, requiere perseverancia y, sobre todo, aceptar que la cosecha no será rápida. A veces los resultados no serán medibles; sin embargo, al sembrar, no tengamos la menor duda de que la semilla queda en espera del momento en que la persona despierte de nuevo para dar cabida a la guía que los valores nos aportan.

¿Quiénes participan en la formación de los valores? Sin lugar a dudas, la familia es el núcleo inicial, ideal y perfecto para comenzar su enseñanza y su aprendizaje; sin embargo, ningún esfuerzo está de más. Por una parte, la sociedad cumple su misión; todos y cada uno de nosotros estamos en posibilidad de aportar, con el “silencioso” ejemplo, dando testimonio de una vida que todos los días intenta guiarse por principios. Precisamente en esta meta se encuentra el sentido a tener una vida que exige mucho de nuestra forma de comportarnos, de tomar decisiones,



de opinar. Nuestro desafío es aceptar el compromiso que tenemos de actuar siendo coherentes con los valores aprendidos.

Sobre el tema no hay manuales, leyes o guías infalibles. Teóricamente, tratar el tema es hasta cierto punto sencillo. Es un acto de reflexión y redescubrimiento que ayuda a identificar las fuerzas y debilidades personales, familiares, profesionales y sociales; visto así, en una mirada integral que nos permita realizar cambios en nosotros mismos, y actuar para influir positivamente en todos los ámbitos, pues si queremos transformar el medio ambiente se requiere que actuemos en forma decidida.

Ante este escenario, caben las siguientes interrogantes: ¿qué son los valores?, ¿dónde nacen?, ¿quiénes participan en su formación?, ¿es posible ser virtuoso?, ¿hay algún camino sencillo para transitar por el sendero de los valores? Con estas preguntas guía, más las que cada uno en lo personal tenga en un clima lleno de optimismo, reconociéndonos capaces de cambiar para ser mejores, con esa actitud está escrito este capítulo.

Concluyo la introducción con esta reflexión: Los valores son como las brújulas. Los valores marcan el norte, un norte que ejerce en nosotros, cierto magnetismo positivo y que, a la vez, nos muestra un camino valioso. Como las brújulas, los valores tienen dos polos: uno positivo y otro negativo. El polo positivo es propiamente el valor; el polo negativo es un antivalor: un mal, que conviene evitar. No tener valores quiere decir estar a merced de los vientos, no tener puntos de referencia, perderse o estar sin rumbo.



Primeros conceptos

La palabra valor del verbo latino *valere*, significa estar sano, ser fuerte; según el Pequeño Larousse Ilustrado, es una cualidad física, intelectual o moral de alguien. Quien conduce su vida con base en principios es persona de gran valor, alguien digno de interés, calidad y estima. Los valores son los bienes referidos a las personas que cuando los poseen acrecienta su realidad y posibilidad humana. Diferentes autores coinciden en que los valores representan algo importante en la existencia. El ser humano no crea valores, los reconoce cuando son visibles a través de las acciones y comportamientos de las personas. Lo sintetizaría diciendo que los valores son cualidades por las que un individuo es estimado y aceptado.

Los valores se dividen en sociales, morales, empresariales, individuales, teológicos, humanos y psicológicos. Otra clasificación es la siguiente: valores morales, sociales, intelectuales, técnicos, vitales y religiosos. Los morales perfeccionan al hombre en sí mismo. Los sociales lo perfeccionan en relación a los demás y los intelectuales al intelecto. Los técnicos ayudan a tener mejores condiciones de vida; los vitales se orientan al aspecto físico-biológico y los religiosos se ubican en este ámbito. Distintos autores coinciden y mencionan los valores siguientes: familia, dignidad humana, ecología, modernidad, calidad, productividad, civilidad, democracia, solidaridad y nacionalismo, como valores sobresalientes en la década de los noventa.

El elenco de valores es interminable porque la persona también lo es. Desde la perspectiva de William Bennet, en *El libro de los valores*, refiere los siguientes: solidaridad, autenticidad, fide-



lidad, bondad, agradecimiento, responsabilidad, libertad, amistad, belleza, paz, laboriosidad y justicia, por ejemplo. Esto nos da una posibilidad de abrirnos a observar en nosotros mismos y en los demás los aspectos positivos en la conducta cotidiana.

Personas con valores, personas con virtudes

Una pregunta obligada en el tema es: ¿en qué se perciben los valores? En las distintas investigaciones se coincide que los valores se aprecian en la persona desde su forma de ser, de pensar, de sentir, la manera de resolver problemas, de hablar, de opinar, de conducirse en todo momento de la vida, ese es el reflejo del interior que se transparenta en nuestros actos cotidianos.

Lo cierto es que al referirse a los valores, se conserva su esencia: es algo valioso y apreciado. Los valores son la capacidad de tener algo estimado y la virtud es su práctica cotidiana; en la medida que se practica un valor, éste se convierte en virtud. Se entiende por virtud una actitud firme, disposición estable o perfección habitual que orienta nuestra conducta y regula nuestros sentimientos, emociones en la tarea de su perfeccionamiento o plenitud como hombre. La virtud hace más hombre al hombre (Llano Cifuentes, 1999).

Las virtudes, continúa Llano Cifuentes (1999) producen gozo. La virtud no es un acto o muchos actos, sino un *estado* o condición, un modo de ser que denota con naturalidad, facilidad, gozo y prontitud, un modo de hacer o de conducirse. Sin embargo, la virtud es un modo de vida: no pertenece al ámbito del hacer, sino del ser.



La virtud es una cualidad estable del alma, no solamente una capacidad, principio firme y permanente de actos buenos. La verdadera virtud crece cuando el hombre decide, sin dudar, dirigir todos sus actos hacia el bien. En esta decisión, tenemos la libertad de elegir, y es precisamente en el ejercicio de nuestra libertad que tenemos la opción de tomar nuestro camino acorde a nuestra voluntad. Como ejemplo de virtudes humanas están la generosidad, la fortaleza, el optimismo, la perseverancia, el orden, la sencillez, entre otras.

Las virtudes son frutos que se comparten, que se disfrutan aún con quienes no lo quieren. La práctica de las virtudes es observada en todas las circunstancias de la vida. Los ladrones no escarban donde sólo puede haber paja, sino donde sospechan que se encuentra el oro, dice un refrán. Así que donde hay virtud hay tentación; puede caerse si no se está alerta, pues la debilidad humana está siempre presente y todo el trabajo de años puede desperdiciarse en momentos de duda o cansancio del bien.

Ortega Trillo (2011) afirma que las virtudes son victorias, son conquistas, son el botín de esa batalla lenta y sufrida que es vivir y continúa: “No hay mayor victoria que saber gobernarse y vencerse a sí mismo” (p.99), tomando palabras de P. de Bourdieu. Cuando prevalece la razón sobre el capricho, la excelencia sobre la mediocridad, la constancia sobre el vaivén del humor, entonces, hay virtud. La virtud es un hábito operativo bueno que se forja y consolida mediante la repetición de actos hasta lograr conducta estable y convertirla en un estilo personal de vida. Por lo tanto, esa semilla no florece de un día para otro; tendrá que luchar contra los arrebatos personales que son una



fuerza destructiva. Las virtudes son modestas, pero valen más que un acto de heroísmo. Esos actos no suelen ser ni grandiosos ni relumbrantes, son silenciosos que gritan en la conducta cotidiana.

El siguiente sería un esquema de valores y virtudes

Esquema 1 Valores y virtudes

Virtud	Valor	Aplicado al trabajo
Templanza		Analice en dónde aplicaría estos valores
Procura el equilibrio. A través de la voluntad busca el dominio de sí mismo.	Orden Sinceridad Obediencia	
Fortaleza		
Aún en las dificultades, firmeza y constancia en buscar el bien. Resistir tentaciones y superar obstáculos.	Generosidad Laboriosidad Responsabilidad Paciencia	
Justicia		
Constante y firme voluntad de dar a cada quien lo que le es debido	Amistad Respeto Prudencia	
Prudencia		
Pensar siempre antes de hacer algo o de tomar una determinación o decisión.	Lealtad Humildad Discreción	

Fuente: Elaboración propia.

Transformando el ambiente

El ambiente está formado por un conjunto de personas, ideas, valores y circunstancias que concurren en un determinado lugar y tiempo, y que influyen en el modo de ser, de pensar y



de actuar de todos. Si se analizan estas últimas líneas, pueden resaltarse algunos conceptos básicos como lo son: personas, ideas y valores. En definitiva, la acción personal influye en el ambiente, en la familia, en el trabajo, con los amigos; es ahí donde está la oportunidad de ser promotor de valores positivos o negativos. Se dice que si la palabra convence, el ejemplo arrastra. Ciertamente, el ejemplo es la mejor didáctica para generar cambios, volverse creíble y ser congruente.

En la vida no se puede ser congruente cuando hay dos formas de vida con valores contrarios. Es como un doble juego. Por una parte, valores y exigencias, y por otra, relajamiento en la vida familiar y laboral, en las relaciones sociales, en el compromiso político y cultural. Quien se divide, se agota; o bien termina tan bien capacitado que puede manejarse según le interese; pero ahí mismo, en esa autoconplacencia, terminará por autoengañarse. La duda es: ¿engañamos a los demás?

El hombre al momento de concientizarse de lo que implica el ser instrumento de transformación para colaborar con una sociedad más sana, tomará grandes decisiones, guiará su voluntad por ese mismo sendero y aportará su granito de arena al concierto social. Una sociedad, hoy en día, tan necesitada de cambios.

Hay mucho por hacer. Reflexionemos en la cantidad de mensajes poderosos que se reciben por los cinco sentidos, más los contenidos de los medios de comunicación que, tras el mito de su poder de influencia, impactan en públicos que no tienen otro medio de información y que son altamente vulnerables, sin fortaleza personal o familiar, y el mensaje que reciben es directo. No hay sensor de aviso, ni señal de alerta; entonces, en esa fragilidad, pueden conducirse por lo



que se llama los antivalores. Por ejemplo: en distintos programas o series televisivas, existen personajes que representan no precisamente los mejores valores; son figuras en las que se alaba la mediocridad, la falta de respeto para sí mismo; otros dependen de su glotonería; otros héroes son prototipo de la grosería, la violencia o la irresponsabilidad; son aplaudidos y, en muchos casos, imitados por la audiencia. Ante esto ¿qué estamos haciendo?

Si el niño ve la televisión sin la compañía de un adulto, el mensaje llega directo. No hay quien le ayude a reflexionar para moderar el contenido; no tendrá posibilidad de orientar o ejercer la crítica y el análisis para que los mensajes no lleguen con el mismo impacto, especialmente cuando distorsionan la realidad. Los medios de comunicación tienen una oferta de contenidos excelente, pero hace falta el apoyo de los padres y de quienes convivamos con los niños y jóvenes para colaborar en la reflexión de los mensajes.

¿Quién más puede contribuir con esta labor de encauzar acciones basadas en valores? Es momento de mirar en dirección de las instituciones educativas públicas y privadas; el sector público; las grandes, medianas y pequeñas empresas; y las organizaciones sindicales. Estos organismos también tienen la oportunidad y, por qué no decirlo, la responsabilidad social de colaborar con la transformación y consolidación de los valores en su comunidad. Sus colaboradores, alumnos y maestros están insertos en la sociedad, así que sus familias son un público al que pueden llegar.

Diseñar un programa de capacitación para el personal en el que se incluya el tema de valores, orientando su contenido



a generar compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa. Adicionalmente, los valores son compartidos en la organización y esto favorece.

Capacitación en valores

Los expertos en economía actualmente visualizan a México como una potencia, como un país con altas posibilidades de sobresalir en términos de calidad y de productividad, tanto a nivel nacional como internacional; junto con esa aspiración de ser competitivos, está también la necesidad de ser personas de calidad. No porque los mexicanos no lo seamos, sino porque podemos ser mejores si así lo deseamos.

Según Arias Galicia y Heredia (2006) los valores son principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Afirman estos autores que los valores constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización, su identidad y cohesión entre los miembros de ésta. Indican que los valores son de tres tipos: organizacionales, como la honestidad, el respeto, la calidad y el compromiso social; éticos como la lealtad, la honradez, la justicia, la discreción, la dignidad y la responsabilidad en el desempeño y, por último, los profesionales, como la puntualidad y asistencia, la creatividad, la eficacia y la actualización.

La empresa, al recurrir a la capacitación, atiende necesidades específicas relativas a conocimientos, habilidades y actitudes; dado que el tema de valores no escapa a este ámbito



de los trabajadores es conveniente diseñar un programa que permita satisfacer los requerimientos. Ciertamente, la exigencia de resultados y alto desempeño demandan personas enfocadas a la tarea, pero también las compañías requieren personal con valores y virtudes que sean el soporte de su salud organizacional; esto puede hacerse a través del área de capacitación o de quien tenga asignada esta función.

Como ejemplo de la importancia y presencia de los valores en las empresas, en la planeación estratégica se definen la misión, la visión y también los valores. Esto es definitivamente un aspecto fundamental para que, en ese ambiente laboral, los principios de conducta sean una guía en el trabajo. En la empresa se tiene la oportunidad de fomentar el conocimiento sobre los valores a través de la capacitación de su personal. La capacitación es una actividad integral, permanente y facilitadora del cambio.

Considerando lo anterior, Rugarcía (1999), citando a Lafarga, comentó que “el núcleo esencial del desarrollo humano está en promover la emergencia de los valores propios en cada persona, en los grupos y en la sociedad” (p.107). El propósito es promover una reflexión sobre la importancia, necesidad y objetivo de una vida orientada a los valores fundamentales, por lo que el curso o taller respectivo es un tópico que puede formar parte del plan de adiestramiento.

Detrás de este programa, la intención es iniciar una cadena de impacto que llegue hasta la familia, núcleo central, como ya comenté anteriormente, centro de la sociedad y motor de una comunidad más sana y feliz. Este programa también deja una huella en la misma organización. Su aporta-



ción a la productividad es el desarrollo de líderes enfocados a metas, a coordinar al personal a su cargo, no solamente en aspectos de calidad, productividad, seguridad, higiene o producción, sino en la forma de resolver conflictos y su forma de prevenirlos en la vida cotidiana.

Independientemente de la responsabilidad legal que tiene la empresa de cumplir con este aspecto señalado en la Ley Federal del Trabajo, los talleres y cursos de valores son más que buenos deseos, es sembrar principios que pueden aplicarse de inmediato con el único propósito de convertirnos en mejores personas. A través de este programa es factible presentar información para el conocimiento del tema y desarrollar actitudes atadas a los valores. Es posible incluir la capacidad de valorar; es decir, de tomar decisiones éticas, de ser de determinada manera. Recordemos que la vida es un continuo y permanente camino en el que se toman decisiones, y esto solamente termina en el momento de morir.

A través de la instrucción se promueve un ambiente social estructurado y estimulante, con objetivos, un contenido organizado, actividades, ejercicios, dinámicas individuales y de grupo, materiales de apoyo; es decir, todo un plan cuyo único propósito es ayudar conocer, profundizar y muchos de los casos descubrir a nivel personal nueva información para transformarnos.

Lo anterior es parte de un plan diseñado considerando el perfil de los trabajadores, en los horarios y días más adecuados; sin embargo, existen casos en que las empresas que pasan por momentos en que la producción disminuye y tienen que esperar uno o dos meses para reactivarse, no despiden al personal, optan por un acuerdo pactado con los trabajadores.



Llegan a convenios en los que la jornada laboral la dedican a capacitarse, por ejemplo. Esta decisión, de común acuerdo con los trabajadores, es una forma positiva de aprovechar el tiempo en un enfoque positivo de ganar-ganar. Esta práctica es una forma humana de mantener el empleo y, desde el punto de vista de las relaciones laborales, es una experiencia frecuente en el estado de Nuevo León. Otras empresas también promueven los valores por medio de publicaciones internas a través de las cuales aportan en forma sencilla reflexiones sobre el tema.

¿Se justifica incluir el curso de valores? Sin dudarlo puedo asegurar que sí. Si hemos de desarrollar disciplina, constancia, respeto y honradez, aquí está la respuesta. En el diagnóstico de necesidades evidentes, salta a la vista que el tema debe y puede incluirse en el plan de capacitación de la empresa. Sin embargo, es natural que se piense en qué nos beneficia un curso de valores y cómo se evalúa.

Hay quienes afirman que el aprendizaje en valores se mide a través de la observación de actitudes y actuación de las personas ante las diversas situaciones que se presentan en la empresa. Agrego que, además de lo anterior, el trato cotidiano cambia cuando en un curso o taller se establece el compromiso de llevar la teoría a la práctica. Ese andamiaje es fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y el que permite transitar de lo teórico a la realidad de todos los días en donde se transparenta la acción personal y se refleja en las opiniones, decisiones y forma de solucionar los conflictos.

Otra pregunta que se antoja es la planteada por Williams (s.f) ¿Cuánto valen los valores? este autor dice que: “En términos económicos, “valor” es un concepto fácil de entender. Está estre-



chamente ligado al “precio” y tenemos la suerte de contar con un medio de intercambio, el dinero, que permite colocar toda propiedad o servicio en una escala universal de valor: basta comparar el precio de dos artículos para determinar cuál es más “valioso”.

Lo anterior –continúa Williams– es comprensible en un sistema económico. Pero, ¿se puede aplicar sin más al campo de los valores humanos? La vida nos ofrece muchos valores a los que no podemos pegar una etiqueta con el precio. ¿Cuánto pagaríamos por una familia sólida y unida?, ¿cuánto podría costar un amigo leal, un socio honesto...? Seguramente quien esté leyendo estas líneas tendrá en mente su propia experiencia de vida en la que el valor de una persona no tiene un importe.

Conclusiones

En este último párrafo, no se trata de concluir en forma definitiva sobre el tema, sino tener oportunidad para reafirmar que el tema de los valores se actualiza en nuestras vidas en cada momento de reflexión e incluso de la crítica. Quizá nos convenga olvidar aquella frase popular que dice: “tiempo pasado siempre fue mejor”. Nosotros debemos enfocarnos en el ahora, en nuestro presente, y no podemos darnos el lujo de quedarnos con las anécdotas e historias del pasado. Hoy tenemos la oportunidad de autoevaluarnos, de trabajar, de educar, de capacitar como líderes comprometidos con nuestra familia y con la comunidad. Pero como todo



inicio, tal vez debamos ser primero nosotros mismos. El ser una persona con valores es nuestro desafío.

La capacitación es un medio para que desde la empresa sea posible fomentar los valores a través de cursos y talleres, diseñados y orientados a la reflexión y promoción del cambio personal y laboral.

Finalmente, aunque el propósito de este capítulo es una descripción teórica, aderezada con la experiencia personal, lleva la intención de promover la reflexión. Si aún no se está convencido de la importancia de capacitar al personal en este tema, dejo estas preguntas: ¿se imagina una empresa conduciéndose con la práctica de los antivalores?, para una familia: ¿se quiere que los hijos practiquen los valores?, ¿qué sería de nuestra sociedad si olvidamos los valores? Hoy más que nunca necesitamos líderes que decidan y actúen para promover el cambio.

Referencias

- Arias Galicia, F. & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de los recursos humanos*. México, D.F.: Trillas.
- Benett, W. (1997). *El libro de los valores*. México, D.F.: Vergara.
- Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México, D.F.: FCE.
- Ortega Trillo, A. (2011). *Vicios y Virtudes. Claves para un programa de vida*. México, D.F.: Arca.
- Rugarcía, A. (1999). *Los valores y las valoraciones en la educación*. México, D.F.: Trillas.
- Siliceo, A. y otros (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mc. Graw Hill.
- Williams, T. (s.f.). *¿Cuánto valen los valores?* Recuperado el 2 de enero de 2013 de: <http://campus.udayton.edu/mary/resources/spanish/twelvec.html>





MODELO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL SBC¹⁹

Cómo sacar empresas de las crisis o cómo fortalecerlas para el crecimiento

José Orlando Solís Barrera

Resumen

Sacar a las empresas de las crisis es un arte que requiere de capacidades, recursos y grandes esfuerzos, a veces con cambios drásticos para lograrlo. Existen diferentes métodos para elevar la competitividad de las empresas: decrecer, crecer, mejorar procesos, reinventarse, entre otros. En este capítulo se presenta el modelo SBC como otra alternativa para elevar el nivel de competitividad de las organizaciones, el cual se fundamenta en el análisis de la organización, sus fortalezas y sus debilidades, así como en el desarrollo de los cambios requeridos en los procesos de negocio orientados a los clientes y en la estructura organizacional.

19 Solís Barrera Consultores (SBC).



Antecedentes y responsabilidad social

Agradezco a la Universidad de Nuevo León por haberme invitado a compartir mis experiencias sobre cómo el capital humano puede influir fuertemente en los resultados de las organizaciones.

Desde hace más de 30 años hemos estado asesorando empresas; la primera fue una empresa maquiladora de ropa que tenía muchas carencias y retos porque había sido creada con solo recursos técnicos y humanos, pero sin soporte económico ni experiencia empresarial. Sobrevivió como 10 años y desde hace tiempo cerró. La segunda fue la fábrica de dulces La Imperial que ya está en su tercera generación, y que en el año 2013 cumplirá 100 años. La tercera fue el Grupo Torrey que hoy, en su segunda generación, su grupo de empresas exporta a más de 50 países. También trabajé más de seis años en el Grupo Cydsa a finales de los ochenta. Después me fui a la Secretaría de Trabajo de Nuevo León y desarrollamos un programa de asesoría a empresas del estado, donde seguimos aprendiendo y ampliando nuestra experiencia. Con el tiempo creamos un Modelo de Competitividad Organizacional en MGT Consultoría y en Solís Barrera Consultores S.C. que hemos aplicado en más de 100 proyectos empresariales y ha probado dar muy buenos resultados. Hemos salvado empresas de las crisis y hemos fortalecido a otras que han logrado un crecimiento sano y sostenido (Solís y Benítez, 2008).

Nuestra misión es muy alentadora porque estamos ayudando a que muchas empresas sean competitivas y generen riqueza y empleos. Nos mueve el deseo de que el país prospere



mediante el desarrollo empresarial y el desarrollo del personal que impulse el crecimiento de las empresas. El camino a seguir no es fácil pero no imposible. Necesitamos empresarios que estén dispuestos a que sus empresas sean mejores y si es posible también que sean grandes. Compartir este modelo de consultoría a través de un libro busca lograr un efecto multiplicador que ayude a muchas más empresas a elevar su competitividad.

Estilos de dirección del líder empresarial

De acuerdo a Sotomayor y Grau (2008), en la última conferencia que ofreció Carlos Llano, fundador del IPADE, en el Auditorio San Pedro Garza García N. L., formuló la frase: “el modo de ser del empresario configura el modo de hacer de su empresa”.

La mayoría de los dueños, directores generales o líderes de áreas importantes imponen el sello de su estilo personal. Conozco empresarios que son vendedores y el área que más apoyan es la de ventas. Otros son administradores y el área más fuerte de su empresa es la administrativa. Otros más son muy innovadores y tienen en su estructura organizacional un área fuerte de innovación. En igual forma, directores generales que son muy investigadores y ponen énfasis de su empresa en tecnología e investigación. Lo mismo ocurre cuando el director general o dueño es muy operativo, muy de campo, quiere que todos estén en la operación directa. Cuando el fundador le deja su empresa a uno de sus hijos éste la transforma a su estilo, salen muchos de los ejecutivos contratados por el padre y el



nuevo director general imprime al negocio su sello personal.

Esta característica del líder de imponer su ley y empujar sus áreas fuertes es buena, pero también puede ser negativa porque desbalancea la organización, descuida sus propias debilidades y e incluso se las transmite a su empresa. Lo más importante es detectar las áreas fuertes y las áreas débiles que tiene la empresa para reafirmar las primeras y fortalecer las segundas. Tener una empresa fuerte y equilibrada en todas las áreas es lo que se requiere.

Cuando los negocios inician, demandan ciertas capacidades y habilidades del fundador, pero a medida que crecen piden capacidades y habilidades mayores o diferentes. Éste es un momento crucial para el líder porque si no acepta que debe cambiar o pedir ayuda, su negocio puede estancarse o desaparecer.

Delegación - centralización. Hay empresarios líderes que delegan autoridad y responsabilidad, pero abandonan la supervisión de los resultados y dejan sus empresas en manos de directores que no le tienen el mismo amor al negocio, que sólo se esfuerzan lo suficiente para medio cumplir y algunos, con el tiempo, aprovechan la oportunidad para hacer negocios personales o crean feudos de poder. Al paso de los años esas empresas terminan por no crecer, trabajar con pérdidas, o por cerrar.

Hay el otro extremo, empresarios que no pueden trabajar con gente de gran capacidad y talento porque les piden el cumplimiento de metas y objetivos pero no los dejan que desplieguen sus propias capacidades y talentos; los limitan porque quieren que logren las metas y objetivos, pero con el estilo del propio empresario, como decimos, a veces no los dejan ni res-



pirar por ellos mismos; están sobre el hombro y la oreja diciéndoles lo que para ellos es bueno o malo; los buenos directivos renuncian, mientras los malos se vuelven “soldados que sólo hacen lo que el general les ordena” y los resultados terminan por ser pobres.

“Cuando sólo el jefe piensa, los subordinados se acostumbran a no pensar y lo peor es que el jefe se molesta por ello”. Lo mismo pasa entre padres e hijos, los forman muy dependientes de ellos y luego no entienden por qué fracasaron.

La problemática de muchas empresas: crisis-crecimiento

Hay crisis internas y externas. La mayoría de las crisis son internas aunque haya presiones externas pero no reaccionamos a tiempo para salvarlas. Muchas crisis son provocadas por el deseo del líder de crecer aceleradamente.

Empresas en crisis. Una empresa puede caer en crisis por falta de ventas, falta de materia prima o por pleitos entre socios, etcétera. En general, la mayoría de las empresas quieren crecer porque la que no crece puede dejarle espacios a la competencia y pierde posicionamiento. Pero hay épocas en las que el mercado se contrae, se acaba la liquidez o caemos en crisis por muchas otras circunstancias y debemos ser capaces de contraernos temporalmente ya que de no hacerlo podemos llegar a la quiebra. Sacar las empresas de las crisis es un arte que requiere de capacidades, recursos y grandes esfuerzos, a veces con cambios drásticos para lograrlo. En la mayoría de los casos, es muy difícil que el mismo líder que hizo que la empresa cayera en



crisis, la rescate. Debe pedir ayuda o dejar el lugar a otro.

Empresas en crecimiento. Hay empresas que van bien pero empiezan a crecer y rebasan las capacidades de la alta dirección. Hay otras que continúan creciendo pero sin bases firmes y después se complican demasiado; hay otras que por un crecimiento mal planeado quiebran. Fortalecer las empresas para su crecimiento es una tarea de la alta dirección que permite ir avanzando, tomando las decisiones adecuadas en recursos humanos y físicos para ir elevando la competitividad, cumpliendo lo que requiere la organización con un enfoque institucional. Es importante no perder el control y dominio de la empresa, para ello es importante evaluar la complejidad del negocio y la capacidad de sus ejecutivos.

Principales caminos para elevar el nivel de competitividad de las organizaciones

1. *Decrecer.* Bajar costos y gastos. Hacer la empresa más pequeña. Esto ocurre mucho en las épocas de crisis del país o del mundo. Si las ventas bajan porque la economía decreció, también debemos bajar los costos y gastos para no perder y tener que cerrar la empresa.
2. *Crecer.* Buscar volumen, economías de escala, nuevas líneas de producción, más plantas o más sucursales. Aumentar ingresos sin afectar demasiado los costos y gastos. Ganar participación dentro del país o con exportaciones.
3. *Mejorar procesos.* Revisar y optimizar los procesos. Desarrollar la excelencia operativa a través de la mejora con-



tinua de los procesos siempre orientados al servicio a los clientes.

4. *Reinventarse*. Acciones estratégicas y creativas que generen cambios drásticos de alto impacto en los resultados. Darle un viraje a la empresa hacia otros productos u otros mercados donde tengamos mayores oportunidades.
5. *Modelo de competitividad organizacional*. Analizar la organización, sus fortalezas y sus debilidades, desarrollando los cambios requeridos en los procesos de negocio orientados a los clientes y en la estructura organizacional, así como preparar o atraer a los mejores ejecutivos responsables para lograr los resultados esperados (Sotomayor y Grau, 2011).

Modelo de competitividad organizacional SBC

El modelo de Competitividad Organizacional busca tocar fondo, descubrir los principales problemas que aquejan a la empresa, vistos por sus propios ejecutivos clave y por los clientes. Considerar, a la vez, las cosas que la empresa está haciendo muy bien y que le permiten seguir subsistiendo. Por ello tocamos fondo y de ahí se inicia la recuperación, pero tomando las decisiones que se requieran sin importar lo graves o dolorosas que sean.

Este modelo se enfoca primero a ver la organización desde la alta dirección: cómo trabaja el director general o dueño con sus colaboradores directos y cuáles son las fortalezas y debilidades del director y su equipo directivo o gerencial. Ya desde ese

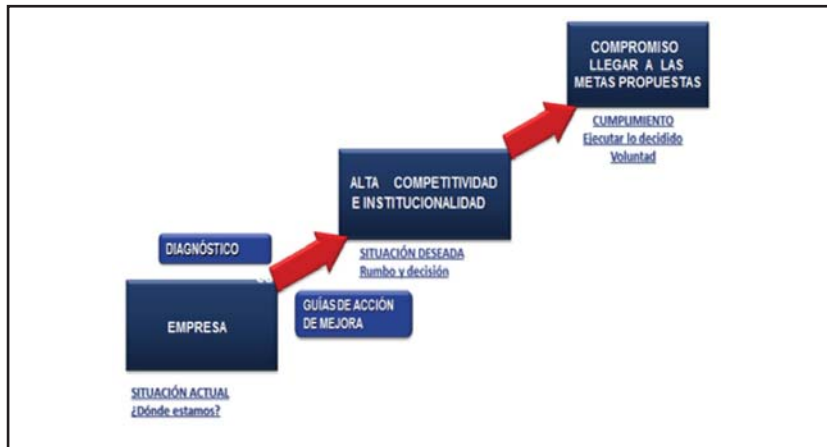


momento empezamos a descubrir en qué estado se encuentra y hacia dónde va la organización.

Después iniciamos la fase más fuerte ya que a través de cuestionarios y entrevistas preguntamos al director o gerente general, a los ejecutivos del segundo nivel organizacional y a ejecutivos clave del tercer nivel, cómo ven la empresa desde su personal punto de referencia. Es la voz del cliente interno. Pero no todo queda ahí, nos vamos con una muestra representativa de clientes y también escuchamos cómo perciben la empresa desde su perspectiva, que por cierto siempre encontramos diferencias entre unos y otros. Es la voz del cliente externo –el que realmente manda, para el que trabajamos. Esta información también la comparamos contra el deber ser. En las entrevistas pedimos que evalúen a cada uno de los ejecutivos que conozcan, así obtenemos las apreciaciones de todos. A esta información, ya en resumen, le llamamos la sabiduría colectiva. En paralelo les aplicamos a todos los participantes las herramientas de evaluación *human side*, inteligencia emocional y *wonderlic* y obtenemos el perfil del puesto y de la persona, describiendo su evaluación puesto *vs.* persona. Con toda esta investigación hacemos las propuestas de mejora señalando las acciones estratégicas, las acciones de excelencia operativa y las de valor humano agregado, necesarias para incrementar la competitividad de la empresa y de sus ejecutivos.

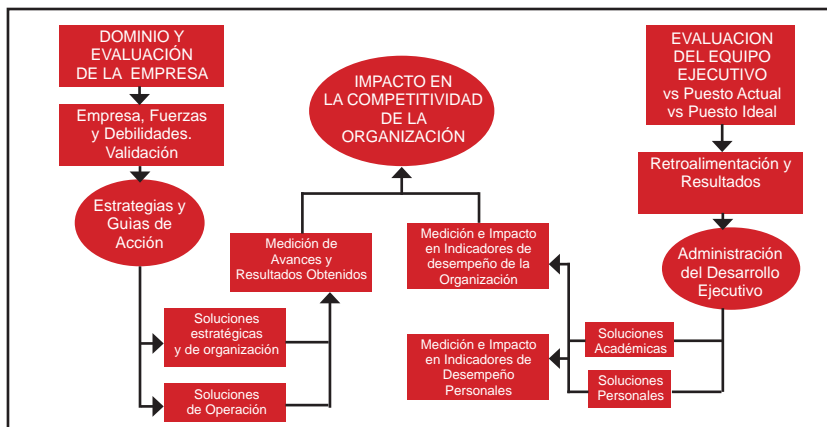
A continuación explicamos gráficamente la necesidad de plantearnos ¿qué queremos lograr? Para ello necesitamos saber dónde estamos para definir lo que debemos hacer con el fin de alcanzar las metas propuestas a través del Modelo de Competitividad.

FIGURA 1. A
MODELO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL SBC



Fuente: Elaboración propia.

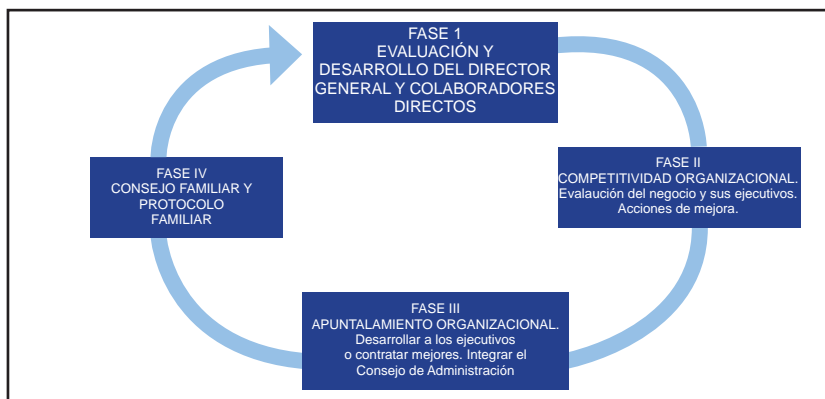
FIGURA 1. B
MODELO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL SBC



Fuente: Elaboración propia.



FIGURA 2
FASES DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL SBC



Fuente: Elaboración propia.

Fase I: evaluación de la alta dirección. Compromiso, evaluación y desarrollo del director general y su equipo directivo.

- Explicación y beneficios del proceso del Modelo de Competitividad,
- convencimiento del director general de la necesidad de la aplicación del modelo,
- empezar con la evaluación personal del director general para ser ejemplo,
- ser el líder interno del proceso. Trabajar hombro con hombro con el director manteniéndose al tanto de todos los avances,
- evaluación y retroalimentación de los ejecutivos de la alta dirección.

Fase II: competitividad organizacional. Conocimiento y dominio del negocio. Planeación estratégica y evaluación organizacional.

- Entender el negocio, dominarlo y orientarlo hacia los clientes,
- evaluación para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa o área a mejorar, y proponer soluciones como una nueva estructura organizacional u otras transformaciones de la empresa,
- evaluación para detectar fuerzas y debilidades de los ejecutivos. *Human side, wonderlic* e inteligencia emocional.

FIGURA 3
PASOS PARA LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y SUS EJECUTIVOS



Fuente: Elaboración propia.



Evaluación interna del negocio. Evaluación por Internet

La Evaluación Organizacional es una plataforma tecnológica basada en Internet que permite optimizar los procesos de consultoría interna y externa en las organizaciones, en base a un Modelo de Diagnóstico de Efectividad Organizacional probado en más de 60 empresas, el cual ha sido automatizado, para obtener una radiografía de la organización.

La evaluación está dividida en 2 secciones:

- Preguntas cerradas de opción múltiple y preguntas abiertas previamente diseñadas acorde a la problemática existente.
- Las respuestas se consolidan, se analizan y se dividen en 2 partes: aspectos fuertes de la empresa y aspectos débiles (que se deben corregir).

Evaluación interna del negocio. Entrevistas presenciales

- Entrevistas previas para captar los retos del negocio y sus principales problemas,
- elaboración del cuestionario acorde al negocio y su problemática,
- se involucra al personal clave que tiene bajo su responsabilidad la mayor parte de la empresa,
- se realizan las entrevistas aclarando a cada ejecutivo que sus respuestas son anónimas,
- se pide que evalúen a cada uno de los ejecutivos clave y demás preguntas abiertas del cuestionario,
- se consolida la información (Llano, 2006).



Evaluación: la voz del cliente

- Análisis de los retos de la empresa y la problemática con clientes,
- elaboración de cuestionario para las entrevistas de los clientes,
- comunicación del alto ejecutivo de la empresa evaluada con los clientes para avisarles de las entrevistas,
- realización de las entrevistas con clientes,
- presentación de resultados con la alta dirección,
- análisis de mejoras con cada cliente en base a las opiniones expresadas y propuestas de solución,
- la alta dirección se reúne con cada uno de los clientes entrevistados, durante el siguiente mes, después de la segunda etapa, para agradecerles su participación y ofrecerles soluciones a los puntos de mejora sugeridos (Alva, 2011).

Evaluación: la voz del proveedor

- En algunos proyectos, cuando los proveedores son parte fundamental para los resultados del negocio, también los evaluamos.

Presentación de resultados y recomendaciones de la Fase II

- Principales acciones sobresalientes: veamos lo bueno para seguirlo haciendo igual o mejor.
- Principales problemas detectados: toquemos fondo y que salga lo que tiene que salir: las cosas que no estamos haciendo bien.



- Guías de acción de mejora: acciones estratégicas, acciones de excelencia operativa y acciones de valor humano agregado.
- Principales retos o batallas por ganar: los retos en los que todos debemos trabajar juntos. No más de 5 batallas.
- Iniciativas específicas de mejora por los consultores: nuestras aportaciones concretas para iniciar hoy el camino a seguir.
- Conclusiones y compromisos finales del equipo ejecutivo: que todo este proceso de transformación para elevar la competitividad de la empresa no se quede en la dirección general; que todos los que participamos en este proyecto trabajemos en conjunto para alcanzar las nuevas metas propuestas. Esta etapa en nuestra opinión es la más fuerte del proceso (Kadem, 2006).

Fase III: apuntalamiento organizacional. Desarrollar a los ejecutivos actuales o contratar ejecutivos mejores. Integración del consejo de administración

- Estructura organizacional actual y propuesta,
- consolidación y compromiso del equipo gerencial,
- evaluación de ejecutivos de tercer y cuarto nivel organizacional,
- programa de desarrollo del director general en su empresa,
- reunión para evaluar los avances de metas mensuales,
- MAAP. Evaluación 360°. Apreciación del desarrollo gerencial,



- selección de nuevos ejecutivos mediante nuestras herramientas de evaluación (*human side*, inteligencia emocional y *wonderlic*),
- Integración y operación del consejo de administración.

Estructura organizacional. Análisis y propuesta de nueva estructura.

1. Análisis del negocio donde estamos. Retos y oportunidades.
2. Análisis de la estructura organizacional actual.
3. Áreas o puestos sobrantes o faltantes.
4. Políticas organizacionales.
5. Propuesta de cambios en la estructura organizacional.
6. Validación de la nueva estructura.
7. Difusión y aseguramiento de que fue comprendida por el personal la nueva estructura organizacional.

Reforzar la organización. Búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos: fortalezas y debilidades.

1. Definir los ejecutivos que cumplen los requerimientos de los puestos.
2. Definir los puestos donde hay que buscar ejecutivos para reforzar la organización.
3. Definir los perfiles de los puestos vacantes.
4. Iniciar la búsqueda de candidatos para los puestos vacantes.
5. Evaluar a los candidatos preseleccionados.
6. Seleccionar a los candidatos finalistas.
7. Contratar a los mejores candidatos, asegurándonos que



sean mejores que los que estaban en esos puestos.

8. Preparar y darle una muy buena inducción a los puestos que van a cubrir (Farías, 2006).

Ideas para reforzar la organización con mejores ejecutivos:

1. Si queremos salir de una crisis fuerte o reforzar una empresa para un crecimiento sano, debemos cambiar la mentalidad de sus ejecutivos; si no se puede, entonces cambiarlos a ellos por otros mejor calificados.
2. La consolidación o el crecimiento de las empresas se logra apuntalando la estructura organizacional con ejecutivos más grandes en las áreas débiles.
3. La limpieza de un edificio se empieza de arriba hacia abajo, lo mismo debe hacerse en las empresas.
4. Evaluar al líder o sea al primer nivel y si muestra debilidades serias, cambiarlo por otro mejor y más capaz. Después continuar con el segundo nivel organizacional.
5. Si algunos de los directores o gerentes de área del segundo nivel no cumplen con su puesto, reforzar la organización sustituyéndolos por otros mejores. Y así sucesivamente en los siguientes niveles.
6. La diferencia en los servicios de “*Head Huntings*” de SBC (Solís Barrera Consultores) y las demás empresas que se dedican a ofrecer servicios de atracción y selección de candidatos es que nosotros nos quedamos con el empresario o director general ayudándole a dirigir su empresa.
7. Otra diferencia fuerte es que para nosotros las pruebas de evaluación *human side*, inteligencia emocional y



wonderlic, son casi definitivas; esto es que si no pasan las pruebas de evaluación, no los contratamos. Esto nos hace más exigentes en la selección de candidatos.

8. También le damos seguimiento al candidato electo y lo vamos ayudando a que logre los objetivos de su puesto. Le damos *feedback* o retroalimentación sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad y le establecemos un plan de desarrollo.
9. Inclusive cuando se presenta algún caso excepcional de que el candidato no da los resultados esperados y el cliente nos lo pide, nosotros lo despedimos y le enviamos nuevos candidatos sin costo para el cliente.

Integración del consejo de administración

Integrar un consejo de administración da cauce hacia la institucionalización y profesionalización de la empresa para prepararla hacia estándares más altos de productividad y competitividad, y así poder enfrentar con mayor confianza los desafíos de los próximos años. El consejo es un equipo de trabajo que ayuda al director general a dirigir su empresa. Los consejeros son corresponsables de los resultados de la organización. El consejo de administración es la conciencia de la empresa, cuida su rol en la sociedad a la que pertenece. El consejo pide que le presenten información veraz, oportuna y clara para detectar vicios, problemas, retrocesos y avances, y así ofrecer sus mejores orientaciones que coadyuven al mejor funcionamiento de la empresa (Méndez y Hernández, 2010).



La integración y operación del consejo están conformadas por los siguientes puntos:

- Constitución del consejo,
- nombramiento del presidente del consejo,
- selección e integración de consejeros,
- principales funciones del consejo,
- principales funciones del presidente, del secretario y de los vocales,
- principios y mejores prácticas de los consejeros,
- operación del consejo de administración,
- seguimiento de los acuerdos del consejo.

Fase IV: gobierno corporativo, consejo familiar y protocolo familiar

Un gobierno corporativo con un buen líder y en armonía entre socios o familiares es factor fundamental para el éxito de una empresa. Los problemas entre familiares o socios pueden llevar a la organización al fracaso. El diagrama siguiente explica las dos funciones que integran a la empresa: el gobierno corporativo y la gestión directiva.

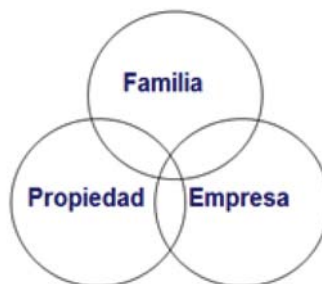
FIGURA 4



Fuente: Elaboración propia.

Retos del presidente del consejo familiar

El presidente del consejo familiar debe ser un líder, ejemplo a seguir, respetado y admirado. Para ello requiere lo siguiente (Covey, 2005):





- Tener la capacidad para dirigir a la empresa y coordinar la familia,
- ganarse el respeto y la confianza de colaboradores y consejeros,
- ganarse el respeto y la confianza de sus familiares directos,
- ser un ejemplo de institucionalidad y responsabilidad,
- ser valiente ante las adversidades y las crisis,
- tener mucha orientación hacia el servicio y el sacrificio,
- tener capacidad conciliadora entre familiares,
- saber sobrellevar a hermanos, hijos y demás familiares,
- rodearse de gente capaz en la dirección general y en el consejo,
- tener liderazgo para mantener la armonía: “La armonía por decreto es una quimera, un sueño, una ilusión pasajera”,
- tener capacidad para generar relaciones permanentes,
- tener capacidad para prevenir y resolver conflictos,
- llevar a cabo un proceso de sucesión sin que el personal note el cambio.

Etapas del proceso del consejo y el protocolo familiar

- 1) Etapa de sensibilización y detección de expectativas:
- Diagnóstico, cuestionario, entrevistas con los familiares directos (accionistas),
 - evaluación *Human Side*, inteligencia emocional y *Wonderlic*. Persona *vs.* puesto e interés personal futuro para los familiares accionistas,
 - presentación resumen y *feedback* de fuerzas y debilidades a los familiares.



- 2) Etapa de constitución del consejo familiar:
 - Constitución del consejo de común acuerdo con el fundador o líder familiar.

- 3) Etapa de elaboración del protocolo familiar:
 - Detección de temas a incluir en el protocolo,
 - establecimientos de criterios y mejores prácticas familiares,
 - elaboración del protocolo familiar.

- 4) Etapa de presentación, validación y firma del protocolo:
 - Validación, presentación final y entrega del protocolo (documento).

- 5) Etapa de formalización y soporte jurídico y legal:
 - Formalización y soporte jurídico para la implementación y el cumplimiento del protocolo,
 - formalización institucional: aspectos legales y sus beneficios,
 - asamblea extraordinaria de accionistas: proceso y realización,
 - aprobación del protocolo familiar ajustado a la normatividad legal,
 - firma, legalización y cumplimiento del protocolo familiar.



Causas que limitan el mejoramiento de la competitividad en las empresas

¿Por qué fracasan algunos esfuerzos de mejora de la competitividad? En nuestra experiencia nos hemos encontrado las siguientes causas:

- La falta de involucramiento y compromiso de la dirección general,
- el temor a perder poder del dueño o director general,
- pensar en la alta dirección que nadie puede venir de afuera a solucionar los problemas de la empresa,
- cuando los altos ejecutivos contratados tienen un nivel empresarial más alto que los accionistas o dueños de la empresa,
- empezar muchos proyectos al mismo tiempo y a veces no concretar ninguno,
- Percibir las primeras señales de éxito y querer seguir solos, pensando que se van a ahorrar pagos de consultoría,
- no involucrar en el proceso de mejora a los ejecutivos de los siguientes niveles de la organización,
- esperarse a pedir apoyo externo cuando ya es demasiado tarde, cuando la empresa está quebrada.

Conclusiones y compromisos

Aplicando este Modelo de Competitividad hemos visto logros extraordinarios, la mayoría principalmente por cam-



bios de actitud o de enfoque de la gente o por cambios de ejecutivos en la dirección general. Lograr cambios en el capital humano puede ser la clave para tener empresas altamente competitivas.

Hemos evitado que empresas asesoradas se vayan a la quiebra, reenfoicándolas hacia un nuevo rumbo. Recibiéndolas como las peores del sector donde se encuentran y pasándolas a ser de las mejores, transformándolas, en un tiempo no mayor de dos años. Por lo mismo, hemos salvado empleos y creado nuevos empleos.

Hemos logrado el crecimiento acelerado de algunas empresas sobre bases firmes, manteniéndolas bajo el control y liderazgo de sus altos directivos. Solo pedimos que los altos líderes se dejen ayudar; de lo contrario, ya hemos tenido algunos fracasos.

La tarea no es fácil, pero tampoco es imposible; nos hemos enfrentado hasta con la incredulidad y escepticismo de los propios dueños o directores generales de las empresas. Después, cuando empiezan a ver los primeros resultados, ellos se han convertido en nuestros principales aliados y amigos. Ver los avances en las reuniones de consejo, en los estados de resultados, en las utilidades, en el crecimiento, en el posicionamiento del negocio y en la satisfacción de los clientes, es la mejor felicitación.



Referencias

- Alva, Salvador (2011). *Empresa admirada: la receta*. México, D.F.: LID Editorial Mexicana.
- Covey, Stephen R. (2005). *El 8° hábito. De la efectividad a la grandeza*. México, D.F.: Paidós.
- Farías, Jorge (2006). *Dirección de Capital Humano*. México, D.F.: Trafford Publishing.
- Kadem, Riaz (2006). *Alineación total*. México, D.F.: Grupo Editorial Norma.
- Llano Sifuentes, Carlos (2006). *Humildad y Liderazgo*. México, D.F.: Ediciones Ruiz.
- Méndez, Carmen y Hernández, Fátima (2010). *El Gobierno Corporativo en México*. México, DF.
- Solís, J. Orlando y Benítez, Homero (2008). *Crea el negocio de tu vida*. Trafford Publishing.
- Sotomayor, Jesús y Grau, Juan (2011). *Cómo competir para ganar*. México, D.F.: Editorial Patria.
- Sotomayor, Jesús y Grau, Juan (2008). *Emprender o Dirigir*. México, D.F.: Panorama Editorial.



ASOCIACIONES PÚBLICAS-PRIVADAS: ALTERNATIVA EXITOSA PARA EL DESARROLLO

ALEJANDRO VALADEZ

Resumen

***L**as opciones más comunes de países que buscan desarrollar infraestructura son el endeudamiento, el incremento del ahorro público y reasignación del gasto público, y el fomento de la inversión del sector privado. Sin embargo, cada vez más son los países que han optado por promover asociaciones público privadas –APP– para garantizar la oferta de activos y servicios de infraestructura con la participación del sector privado. Estas APP permiten al gobierno evitar o diferir el gasto en infraestructura sin renunciar a su beneficio y permiten a los ciudadanos disfrutar las ventajas que representa para su comunidad. Por lo tanto, las APP representan un impulso a los esfuerzos en grandes sectores industriales, especialmente los afectados por la recesión económica y donde la innovación puede contribuir decisivamente a edificar una economía más verde y sostenible y generando alternativas exitosas para el desarrollo de una sociedad.*



Introducción

La participación de empresas privadas en proyectos del gobierno para beneficio del sector público es una experiencia que ha resultado positiva en diversos países. Los gobiernos no la tienen fácil. En México más del 80 por ciento de la población vive en zonas urbanas que han crecido sin una planeación adecuada.

El modelo de ciudad que prevalece no es sustentable, ni amigable para el ciudadano, tampoco compatible con la preservación del medio ambiente. Crecen las necesidades de infraestructura económica, como el transporte, vialidades y conectividad. Crecen también las necesidades de infraestructura social como la urgente modernización de los sistemas de educación y salud.

Conquistar autonomía económica y ser autosuficiente en la generación de propios recursos financieros es una posibilidad real para los municipios. Como sociedad requerimos una manera diferente de pensar, de entender los desafíos y una manera diferente de encontrar la solución.

Diversas ciudades del mundo lo han logrado a base de imaginación, voluntad política y colaboración comprometida entre los actores de la sociedad. Si seguimos haciendo lo mismo, seguiremos viviendo lo mismo y está claro que ya nadie quiere esto.

Por experiencias previas de otros países, podemos afirmar que sí es posible vivir diferente y sí es posible modernizar las ciudades y equiparlas con infraestructura que genere mayor calidad de vida.



Todos tenemos el legítimo derecho a vivir mejor. Para un ciudadano, vivir mejor significa infraestructura urbana con avenidas más anchas. Para otros, vivir mejor significa acceso a una buena educación, encontrar un empleo, recibir atención médica.

Para todos los mexicanos vivir mejor, ante todo, significa el restablecimiento de la seguridad y tranquilidad.

Superando la dependencia económica

Los municipios tienen el reto de crear infraestructura de valor para toda la sociedad. El dilema es cómo diseñarla y cómo financiarla. Tradicionalmente la administración pública en México opera bajo un esquema de dependencia económica.

Recauda poco, sus recursos propios ya están comprometidos para la operación cotidiana y los intereses de sus deudas; los alcaldes esperan en vano que les lleguen los cada vez más escasos recursos federales.

La actitud es pasiva, es de esperar; atenerse a lo que otros le puedan dar. Pero las necesidades crecen, las exigencias sociales son cada vez mayores y la frustración ciudadana es día a día más palpable. Todas las economías, ricas y pobres, deben dedicar recursos limitados a satisfacer necesidades contrapuestas.

Deben equilibrar la inversión en capital físico, y la inversión en capital humano: educación, salud y otros sectores sociales; también garantizar, al mismo tiempo, ingresos suficientes para el gasto corriente.



El FMI y el BID promueven las asociaciones públicas-privadas (APP)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) llevaron a cabo estudios donde analizaron cómo ocho países –Brasil, Chile, Colombia, Etiopía, Ghana, India, Jordania y Perú– enfrentaban sus necesidades de inversión en infraestructura. En estos países las necesidades de contar con nuevas carreteras y un mejor mantenimiento vial son agudas, pero también hay cuellos de botella en sectores de energía, telecomunicaciones, servicios de agua potable y saneamiento.

Estas restricciones reflejan las disminuciones de la inversión pública que han sido compensadas por un aumento en la inversión privada, aunque en pequeña medida, en infraestructura. Las opciones más comunes de países que buscan desarrollar infraestructura son el endeudamiento, el incremento del ahorro público, reasignación del gasto público, y el fomento de la inversión del sector privado.

Cada vez más países visionarios han optado por promover asociaciones público privadas –APP– para garantizar la oferta de activos y servicios de infraestructura con la participación de particulares. La conclusión del FMI y del BID: Las APP permiten al gobierno evitar o diferir el gasto en infraestructura sin renunciar a su beneficio y permiten a los ciudadanos disfrutar las ventajas que representa para su comunidad.



La clave del éxito de las APP

Las experiencias indican que es más propicio crear APP para promover infraestructura económica, como transporte y conectividad, que para la infraestructura social, como lo es la educación y la salud.

Para garantizar que las APP suministren servicios de infraestructura eficientes y de alta calidad hay que cuidar tres factores:

1. El marco jurídico que rige las rige.
2. Los procesos de selección e implementación de las APP y el rol de la parte de Tesorería y Hacienda en este contexto.
3. Las obligaciones de cada una de las partes, la transparencia de la contabilidad fiscal y la divulgación concreta de los riesgos fiscales.

La idea es que los gobiernos utilicen sus recursos para atender las prioridades sociales y convoquen a profesionales expertos para desarrollar infraestructura mediante el esquema de las Asociaciones Público-Privadas.

Al final de cuentas los resultados de esas asociaciones los disfruta la sociedad. Los ciudadanos son los más beneficiados y los destinatarios de las obras creadas por esas iniciativas conjuntas: gobierno-empresas.

Gobiernos con vocación incluyente

El gobierno tiene la responsabilidad de garantizar servicios esenciales que debe solventar con sus propios medios, y mu-



chas veces no tiene los recursos financieros para desarrollar obras innovadoras de gran impacto ciudadano encaminadas a transformar las ciudades en espacios modernos más amigables y funcionales.

Tradicionalmente, la opción de los gobernantes es no hacer nada o hacerlo ellos mismos por la vía del endeudamiento. Ésta es una opción que refleja una muy corta visión.

Muchos ciudadanos tienen el conocimiento, la capacidad ejecutiva y los recursos financieros para emprender proyectos que desencadenen mayor desarrollo y bienestar. La tarea es ahora de los gobiernos, de convocarlos, de invitarlos a participar. En sociedades emprendedoras como la nuestra, hay líderes particulares deseosos de participar en la modernización, saben cómo hacerlo y tienen con qué hacerlo.

Mientras las reglas sean claras, ésta es la opción para la sobrevivencia. Ésta es la vía para concretar obras trascendentes y proyectos que se traduzcan en mayores indicadores de bienestar ciudadano en la parte de infraestructura económica.

El sector privado participa desarrollando obras necesarias para la sociedad, siempre y cuando exista una legislación actualizada que regule las obligaciones y derechos de cada parte.

Ventajas de las APP

- *Disminución de restricciones presupuestarias:* el financiamiento del sector privado a través de APP permite el desarrollo de grandes proyectos en el gasto mínimo o nulo en la parte del gobierno. De este modo, los recursos públicos



están disponibles para cumplir con otros objetivos de política en los que se incluye educación, salud y el combate a la pobreza.

- *Transparencia y control puntual de costos:* una evaluación realista de costos está asegurada en términos de financiamiento. Los particulares tienen orden y disciplina en sus gastos y saben ser productivos en sus procesos, pues aquí es donde está la utilidad. Las APP bien estructuradas evitan cualquier tipo de sobre costo y desbordamiento en el tiempo. Igualmente ayudan a la autoridad pública a saber el presupuesto real de una obra.
- *Un programa de construcción ágil:* dado que el proyecto de la APP no depende de los recursos públicos presupuestarios que conduce a la lentitud en la ejecución, la planeación y agenda de construcción se acelera permitiendo terminar las obras en los tiempos y montos financieros definidos.
- *Desarrollo sustentable:* las APP invitan a la innovación, entienden y conocen los últimos avances en sus áreas de especialidad, y acercan a las comunidades las mejores alternativas y soluciones disponibles en el mundo.
- *Transferencia de conocimiento y de tecnología:* la APP reúne a expertos de alto nivel que han adquirido la experiencia necesaria en ingeniería, financiación y ámbito legal que da lugar a la transferencia de tecnología en términos de sistemas de construcción y operación, gestión de proyectos y transferencia de los conocimientos más convenientes.



- Lo extra:
 - Una mejor coordinación y mayor sinergia entre las etapas de diseño, construcción y operación.
 - Un diseño innovador, la aplicación de los principios de reingeniería y técnicas de gestión eficaces.
 - Se enfatiza la calidad del servicio ofrecido al usuario, los conceptos de sustentabilidad, de belleza, funcionalidad y conectividad inteligente.
 - El enfoque se dirige a minimizar el costo total del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto: capital de inversión + mantenimiento + operadores.
 - Un uso más eficiente de la inversión de capital y de administración de los recursos.

Desventajas de las APP

Como en cualquier contrato entre una entidad pública y una empresa privada, las partes emprenden una relación en la que ambos buscan y merecen ganar. Por un lado, la autoridad pública trata de maximizar la rentabilidad socio-económica de las inversiones del sector público; es decir, la optimización de la relación costo-beneficio.

Por otro lado, el inversionista busca maximizar sus beneficios financieros y lograr mayor retorno del capital invertido.

Tomando en cuenta eso, hay que prever las siguientes desventajas:

- El proyecto de la APP puede comprender nivel de riesgo debido la magnitud de la participación financiera invo-



- lucradas, la incertidumbre sobre construcción y costos de operación y la incertidumbre relacionada con los ingresos.
- El reto es equilibrar el reparto de riesgos entre gobierno y sector privado.
 - El ciudadano y la comunidad se ven afectados en caso de retraso en la ejecución del proyecto.
 - Los contratos a largo plazo en colaboración público-privada no pueden prever todos los parámetros del proyecto con precisión, y cualquier revisión-adaptación del contrato puede ser vista con sospecha, aunque la adaptación contractual no es más que un mecanismo de ajuste normal para hacer frente a cambios en las condiciones iniciales.
- A pesar de esas desventajas, el crecimiento de las APP va en aumento. Los proyectos siguen y cada vez más países y empresas buscan participar en ellos.

Proyectos APP en Europa

Las APP representan un impulso a los esfuerzos investigadores en grandes sectores industriales, especialmente los afectados por la recesión económica y donde la innovación puede contribuir decisivamente a edificar una economía más verde y sostenible.

Entre 2010 y 2013, en Europa se está asignando un presupuesto conjunto de investigación mediante tres asociaciones público-privadas. La mitad de los fondos la pondrá la industria y la otra mitad la Comisión Europea.



A continuación algunos ejemplos:

- *Fábricas del futuro*: iniciativa dirigida a ayudar a los fabricantes comunitarios, especialmente a las empresas pequeñas y medianas, con el fin de adaptarse a las presiones competitivas mundiales mejorando su conocimiento y uso de las tecnologías del futuro.
- *Edificios energéticamente eficientes*: iniciativa de fomento de las tecnologías ecológicas y de la creación de sistemas y materiales eficientes energéticamente en los edificios europeos.
- *Coches ecológicos*: iniciativa que hace hincapié en el fomento de fuentes de energías renovables y no contaminantes, así como en la seguridad y la fluidez del tráfico automovilístico. La integración de las consideraciones ecológicas es necesaria para cumplir los objetivos comunitarios y mundiales de reducción de las emisiones.
- *Internet del futuro*: Iniciativa fundada por 16 de las empresas de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) en Europa, cuya principal ambición es que un nuevo enfoque sea adoptado para abordar los desafíos de la Internet del futuro en Europa.

Las APP en nuestra comunidad

- Las partes más beneficiadas con el modelo operativo a través de las APP, sin duda, son la comunidad, los ciudadanos, el medio ambiente, y el nuevo estilo de vida que



comenzamos a implementar.

- La comunidad recibe obras bien hechas y funcionales que imprimen valor agregado al patrimonio de la ciudad.
- Los ciudadanos disfrutan de edificios públicos inteligentes, de vialidades amigables, de obras bien planeadas, proyectadas a futuro con gran calidad desde el concepto hasta la consolidación.
- Los ciudadanos se benefician del *know how* de los expertos particulares; de los políticos que se concentran en hacer mejor política y dejan de endeudar a nuevas generaciones.
- Las ciudades se transforman, evolucionan, se calman y armonizan.

Referencias

- Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Estados Unidos: Penguin Group.
- Savater, F. (2012). *Los diez Mandamientos en el Siglo XXI*. México, D.F.: Debate.
- Leif, E. (2002). *Corporate Longitude*. Estados Unidos: Financial Times Prentice Hall.
- Beckhard, R., Marshall, G., Drucker Foundation. (2001). *La Organización del futuro: Lecciones del Empresario más Destacado del Siglo XX*. Argentina: Granica
- André, I. P. (2004). *Betting on Inteligence*. Francia: Futuribles.
- Drucker, P. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Estados Unidos: Harper Colins.





LOS AUTORES

CAPÍTULO I

Una Mirada a la Evolución Reciente del Mercado de Trabajo en México

Everardo Elizondo y Jorge Jaramillo



Everardo Elizondo. Doctor en economía en la Universidad de Wisconsin-Madison de los Estados Unidos, y obtuvo un diplomado en tributación en la Universidad de Harvard. Amplia trayectoria en el sector bancario (Santander, BBVA Bancomer), empresas como Grupo Alfa, fundador de la Consultoría Index, Economía Aplicada, S.A., coordinador general de Consultores del Estado de Nuevo León en la administración del gobernador Sócrates Rizzo. Integrante de la Junta de Gobierno del Banco de México como subgobernador en la Administración de los Presidentes Ernesto Zedillo y Vicente Fox. Fundador y director de la Escuela de Graduados de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Ha sido profesor de distintas materias en la misma Facultad y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Actualmente es consejero independiente.



Jorge Alberto Jaramillo Rodríguez. Licenciado en economía en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y obtuvo el grado de Maestro en Economía y Política Pública en la EGAP Gobierno y Política Pública, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Ha sido analista económico en el ramo de la consultoría y asistente de investigación en la Cátedra de Estudios sobre Economía y Política Pública en México de

la EGAP. Actualmente trabaja como economista en la Dirección General de Investigación Económica del Banco de México.

CAPÍTULO 2

La contratación colectiva, un modelo de relaciones laborales

Héctor S. Maldonado Pérez



Héctor S. Maldonado Pérez. Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y Maestría en Derecho Laboral por la Universidad de Monterrey (UDEM), catedrático de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL. Ha sido Secretario del Trabajo del estado de Nuevo León, Presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje del estado, Secretario General de

Gobierno del estado, Asesor del Gobernador en la Administración de Fernando Canales. Actualmente es Integrante de la Junta de Gobierno de la UANL.

CAPÍTULO 3

Trabajo decente, una propuesta para una globalización menos desigual

Elizabeth Gálvez Santillán, Esthela Gutiérrez Garza
y Esteban Picazzo Palencia



Elizabeth Gálvez Santillán. Doctora en Ciencias Sociales con orientación en Desarrollo Sustentable por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Profesora-Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León. E-mail: elizabethglvez@yahoo.com.mx.



Esthela Gutiérrez Garza. Doctora en Economía Política por la Universidad de París VIII, Francia. Profesora-Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel III y Secretaria de Desarrollo Sustentable de la Universidad Autónoma de Nuevo León. E-mail: esthelagutierrez@gmail.com.



Esteban Picazzo Palencia. Doctor en Ciencias Sociales con Orientación en Desarrollo Sustentable por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León y de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL. E-mail: epicazzo@yahoo.com.



CAPÍTULO 4

Los derechos humanos en el ámbito laboral

Minerva Martínez Garza



Minerva Martínez Garza. Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), maestra universitaria, se ha desempeñado en diversos cargos públicos y actualmente es Presidenta de la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León.

CAPÍTULO 5

Capacitación para promover los valores y las virtudes en el capital humano

Yolanda Ruiz Martínez



Yolanda Ruiz Martínez. Con formación académica en el campo de la comunicación, la educación, la tecnología instruccional y educación a distancia y el derecho. El último grado académico es el Doctorado en Educación - Tecnología Instruccional y Educación a Distancia por la Nova Southeastern University. Egresada del programa ADI del IPA-DE. Ha desempeñado diversos cargos públicos en el área laboral, expositora en el campo de los recursos humanos y la formación de adultos. Maestra en la Universidad Autónoma de Nuevo León. E-mail: yruizma@yahoo.com.mx



CAPÍTULO 6

Modelo de competitividad organizacional SBC.

Cómo sacar empresas de las crisis o cómo fortalecerlas para el crecimiento

José Orlando Solís Barrera



José Orlando Solís Barrera. Ingeniero Mecánico Administrador egresado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), con maestría en Administración en la Facultad de Ciencias Químicas y maestría en Psicología Laboral en la Facultad de Psicología de la misma Universidad. Tiene postgrado en alta dirección de empresas en el IPADE y realizó estudios de administración y calidad en Alemania y Japón. Fue Subsecretario y Secretario del Trabajo del gobierno del estado de Nuevo León. Es director asociado de MGT Consultoría S.A. de C.V. Consultor de empresas desde hace más de 20 años. Es miembro del Consejo de Administración de Varias empresas.
E-mail: josolis@mgt.com.mx

CAPÍTULO 7

Asociaciones Públicas-Privadas: alternativa exitosa para el desarrollo

Alejandro Valadez



Alejandro Valadez. Administrador de Empresas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), cursó la maestría de Desarrollo Organizacional en Pepperdine University y ha participado en varios programas de actualización en Estados Unidos y Europa. Ha colaborado en Grupo Alfa siendo su último puesto el de Director de Desarrollo Organizacional Corporativo; ha dirigido la maestría en Desarrollo Organizacional



de la Universidad de Monterrey (UDEM); se ha desempeñado como consultor externo, así como consultor adscrito de Manchester Consulting Inc.; fue Presidente Municipal del municipio de García, N.L. ; Secretario de Promoción de Obras y Proyectos Estratégicos del municipio de San Pedro Garza García, N.L.; actualmente se desempeña como Consultor Independiente y colabora con varias Organizaciones, como Asesor y Coach en Liderazgo y Proyectos Estratégicos y de Asociación Pública-Privada.





ÍNDICE

PRESENTACIÓN Dr. Jesús Ancer Rodríguez.....	7
CAPÍTULO 1 / UNA MIRADA A LA EVOLUCIÓN RECIENTE DEL MERCADO DE TRABAJO EN MÉXICO Everardo Elizondo y Jorge Jaramillo.....	11
CAPÍTULO 2 / LA CONTRATACIÓN COLECTIVA, UN MODELO DE RELACIONES LABORALES Héctor S. Maldonado Pérez	31
CAPÍTULO 3 / TRABAJO DECENTE, UNA PROPUESTA PARA UNA GLOBALIZACIÓN MENOS DESIGUAL Elizabeth Gálvez Santillán, Esthela Gutiérrez Garza y Esteban Picazzo Palencia	45
CAPÍTULO 4 / LOS DERECHOS HUMANOS EN EL ÁMBITO LABORAL Minerva Martínez Garza.....	81



**CAPÍTULO 5 / CAPACITACIÓN PARA PROMOVER LOS VALORES
Y LAS VIRTUDES EN EL CAPITAL HUMANO**
Yolanda Ruiz Martínez..... 95

**CAPÍTULO 6 / MODELO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL
SBC. CÓMO SACAR EMPRESAS DE LAS CRISIS O CÓMO
FORTALECERLAS PARA EL CRECIMIENTO**
José Orlando Solís Barrera..... 111

**CAPÍTULO 7 / ASOCIACIONES PÚBLICAS-PRIVADAS:
ALTERNATIVA EXITOSA PARA EL DESARROLLO**
Alejandro Valadez..... 135

LOS AUTORES 147





Capital humano en el marco de las recientes reformas laborales, de Héctor S. Maldonado Pérez, se terminó de imprimir en julio del 2013 en los talleres de la Imprenta Universitaria. El cuidado de la edición estuvo a cargo del autor. En su composición se utilizaron tipos NewBaskerville de 30, 24, 20, 18, 14, 12, 11, 10, 9 y 8 puntos. Formato electrónico y diseño gráfico por Francisco Javier Galván Castillo.





