

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

**LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD COMO JUSTIFICATIVO DE
LA FLEXIBILIZACION**

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva
de la
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

AURA VIRGINIA PINEDA SANDOVAL DE MONTENEGRO

Previo a optar al Grado Académico de

LICENCIADA EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

y a los Títulos de

ABOGADA Y NOTARIA

Guatemala, Octubre de 1998.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

**JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Francisco De Mata Vela
VOCAL I	Lic. Saulo De León Estrada
VOCAL II	Lic. José Roberto Mena Izepi
VOCAL III	Lic. William René Méndez
VOCAL IV	Ing. José Samuel Pereda Saca
VOCAL V	Br. José Francisco Peláez Cordón
SECRETARIO	Lic. Héctor Anibal De León Velasco.

**TRIBUNAL QUE PRACTICO
EL EXAMEN TECNICO PROFESIONAL.**

Primera Fase:

Presidente:	Lic. Luis Haroldo Ramírez Urbina
Vocal:	Lic. César Landelino Franco López
Secretaria:	Licda. Aura Marina Chang Contreras

Segunda Fase:

Presidente:	Lic. Héctor Estuardo Ortiz Peláez
Vocal:	Lic. José Victor Taracena Alba
Secretario:	Lic. José Rolando Rosales Hernández

NOTA: "Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la Tesis"
(Artículo 25 del Reglamento para los exámenes Técnico Profesionales de Abogacía y
Notariado y Público de Tesis).

Impreso
7/31/98

Cesar Landelino Franco López

ABOGADO Y NOTARIO
Colegiado No. 4596



805-98

Guatemala, marzo 16 de 1998.

Licenciado
José Francisco de Matta Vela
Decano de la Facultad de Ciencias
Jurídicas y Sociales
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

FACULTAD DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES
SECRETARIA

16 MAR. 1998

RECIBIDO
Horas: 17:45
Oficial: [Signature]

Respectable Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emitido por esa Decanatura, con fecha diecinueve de febrero de mil novecientos noventa y ocho, en el que se dispone nombrar al suscrito como consejero de tesis de la Bachiller AURA VIRGINIA PINEDA SANDOVAL DE MONTENEGRO, informo:

La postulante presentó el tema de investigación " LA ELEVACION DE PRODUCTIVIDAD, COMO JUSTIFICATIVO DE LA FLEXIBILIZACION ", el cual fue objeto del siguiente análisis por el suscrito:

El trabajo en mención, fue presentado por la Bachiller Pineda Sandoval de Montenegro, conforme los requisitos de forma y de fondo que establece el reglamento.

La monografía en cuestión, aborda un tema de profundo interés, no sólo para la comunidad científica universitaria, sino para todo el ámbito

Cesar Landelino Franco López

ABOGADO Y NOTARIO
Colegiado No. 459



del Derecho del Trabajo en Guatemala, pues pretende analizar una de las propuestas que con más empeño ha pretendido impulsar el sector patronal en Guatemala, me refiero a la elevación del nivel de productividad, buscada a través de la flexibilidad de las relaciones de trabajo. La autora del trabajo, analiza inicialmente las ventajas y desventajas que para los trabajadores guatemaltecos podría tener el que se acoja la propuesta patronal en la forma señalada, y posteriormente destaca la parte que ella considera rescatable de dicha propuesta, excluyendo desde luego, todo lo relativo a la parte que de esa propuesta pretende desregularizar el derecho del trabajo.

De todo lo expuesto por la sustentante lo más importante, radica en destacar e incluso demostrar, que la elevación de la productividad puede ser posible sin que necesariamente eso implique que tenga que implementarse la misma, a través de la supresión de las normas que observan hoy por hoy, un carácter protector dentro del Derecho del Trabajo, y es que este aspecto permite extraer lo positivo que para los trabajadores podría resultar elevar el nivel de productividad, si paralelamente también se eleva su nivel de profesionalización y también el de los mandos medios de dirección, que son los encargados de ordenar y fiscalizar la ejecución del trabajo. Lo anterior significa que la autora pone al descubierto que una elevación de la productividad sin los presupuestos anteriores, incidiría únicamente en aumentar el nivel de explotación de los trabajadores, y no así en mejorar su nivel de especialización y en consecuencia su nivel de vida.

Todo lo anterior permite advertir que el trabajo presentado podrá constituir el inicio de muchos estudios más que en este sentido deben

A large, stylized signature or scribble at the bottom left of the page, consisting of many overlapping loops and lines.

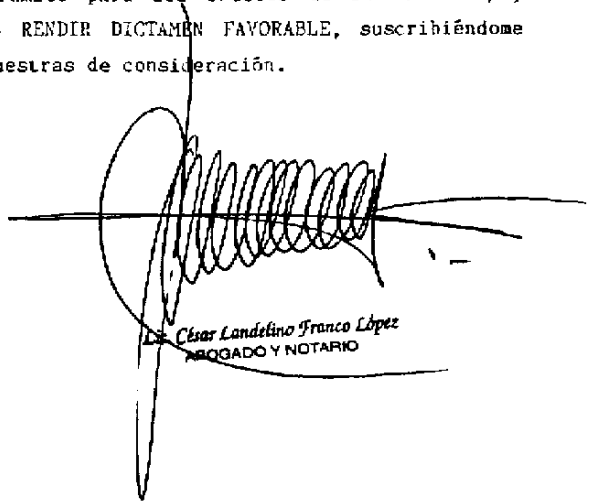
Cesar Landelino Franco López

ABOGADO Y NOTARIO
Colegiado No. 4596



procurarse en nuestra escuela de leyes, pues será éste sin lugar a dudas, pionero de futuras investigaciones, que permitan preparar a estudiantes y futuros profesionales en este delicado campo, en donde es fácil prever la ofensiva de los empleadores, tendiente a buscar reformar las leyes de trabajo, con el único fin de suprimir principios que hoy permiten equilibrar una relación que por naturaleza es desigual.

En conclusión, considero que el trabajo presentado por la Bachiller Pineda Sandoval de Montenegro, resulta de mucha importancia para los trabajadores y para todos los estudiosos del Derecho del Trabajo en Guatemala, que sin duda podrán encontrar en el mismo una valiosa fuente de consulta, y un valioso antecedente que puede constituir el punto de partida de futuras investigaciones, razones todas las anteriormente expresadas, por las que estimo procedente que el presente trabajo de tesis deba continuar su trámite para los efectos de su revisión, y en consecuencia me permito RENDIR DICTAMEN FAVORABLE, suscribiéndome del señor Decano, con mis muestras de consideración.



Cesar Landelino Franco López
ABOGADO Y NOTARIO



FACULTAD DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES

Ciudad Universitaria, Zona 18
Guatemala, Centroamérica



[Handwritten signature]

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES:
Guatemala, veintiuno de septiembre de mil novecientos
noventa y
ocho. _____

Atentamente, pase al LIC. DIMAS GUSTAVO BONILLA, para que
proceda a Revisar el trabajo de Tesis de la Bachiller
AURA VIRGINIA PINEDA DE MONTENEGRO y en su oportunidad
emita el dictamen correspondiente. _____

albj.



Lic. D. Gustavo Bonilla

Abogado y Notario



3336-98

Guatemala, 6 de Octubre de 1998.

Licenciado:

José Francisco de Mata Vela,
Decano de la Facultad de Ciencias
Jurídicas y Sociales,
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado señor Decano:

FACULTAD DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES
SECRETARIA

- 6 OCT 1998

RECIBIDO
Horas: 13:00
Oficial: [Signature]

De conformidad con el nombramiento emitido por la Decanatura a su cargo con fecha veintiuno de septiembre de mil novecientos noventa y ocho, procedí a revisar el trabajo de tesis de la Bachiller AURA VIRGINIA PINEDA SANDOVAL DE MONTENEGRO, el cual se tituló: "LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD COMO JUSTIFICATIVO DE LA FLEXIBILIZACION" y para el efecto emito el siguiente dictamen.

La temática abordada por la sustentante en los dos primeros capítulos de su trabajo de tesis nos presenta con mucha profundidad y detalle aspectos relativos a la Productividad.

Luego de que la Bachiller Aura Virginia Pineda Sandoval de Montenegro procediera a cumplir con lo contenido en el Dictamen proferido por los Licenciados Luis Roberto Rodriguez, Mynor Custodio Franco Flores y un Servidor, en el tercer capítulo del trabajo de tesis, la Bachiller analiza el planteamiento que pretenden hacer valer los sustentantes del neoliberalismo en relación a hacer creer que la flexibilidad del trabajo sería un mecanismo impulsor de la productividad, lo cual efectivamente podría ser así, pero a costa que se tendría que sustituir la conceptualización de que el Derecho del Trabajo es tutelar de los trabajadores, por una concepción ajustada a que el Derecho Laboral implicaría que la tendencia del mismo sería el de proteger la producción.

El trabajo en mención es un buen aporte para estudiantes, trabajadores y profesionales del derecho y para nuestra facultad, puesto que la temática abordada es de actualidad y la misma desconocida en nuestro medio, por lo que en base a lo anterior y tomando en cuenta que el trabajo de tesis cumple con los requerimientos mínimos que exige

Lic. D. Gustavo Bonilla

Abogado y Notario



Las normas del Reglamento correspondiente, el referido trabajo de tesis debe ser sometido para su discusión en el examen Público respectivo.

Al agradecer su atención, me suscribo de usted con mis muestras de consideración y respeto.

Atentamente:

Lic. Gustavo Bonilla.

Lic. Gustavo Bonilla



FACULTAD DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES:

Guatemala, siete de octubre de mil novecientos noventa y ocho.-----

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la Impresión del trabajo de tesis del Bachiller AURA VIRGINIA PINEDA SANDOVAL DE MONTENEGRO intitulado "LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD COMO JUSTIFICATIVO DE LA FLEXIBILIZACION". Artículo 22 del Reglamento de Exámenes Técnico Profesional y Público de tesis.-----

Aura Virginia Pineda Sandoval de Montenegro



Alhj.

[Handwritten signature]



DEDICATORIA

- A DIOS:** Mas gracias sean dadas a Dios, que nos da la victoria por medio de nuestro Señor Jesucristo. A El sea toda la Honra y el Honor.
- A MIS PADRES:** **JULIO PINEDA QUIROA Y AURA MARINA SANDOVAL DE PINEDA**
Quienes con su amor, esfuerzos, sacrificios y dedicación fueron ejemplo a seguir. Gracias por todo su apoyo y comprensión.
- A MI ESPOSO:** **JOSE DAVID MONTENEGRO CHAJ**
Quien con su amor, respeto, apoyo y dedicación, me impulsó a culminar esta etapa tan importante para mí. Dios te bendiga.
- A MI HIJA:** **LISBETH GABRIELA MONTENEGRO PINEDA**
Quién como regalo de Dios, ha sido motivación para seguir adelante. Te quiero mucho hija.
- A MIS HERMANOS:** **JOMARA, RODOLFO, SANDRA, MANOLO, LEONARDO Y BETTY**
Por su amor y apoyo en los tiempos difíciles, espero que puedan alcanzar las metas que se hayan propuesto.
- A MIS SUEGROS:** **DAVID MONTENEGRO CARRERA Y EULALIA CHAJ DE MONTENEGRO**
Quienes me han brindado su cariño apoyo y comprensión.

**A MI FAMILIA EN
GENERAL :**

EN ESPECIAL A LAS FAMILIAS :

Nieto Pineda, Pineda Rodas, Elías Montenegro.
Ramírez Montenegro, Lima Montenegro, Diéguez
Montenegro, Morales Montenegro, Montenegro Chaj
y Ruano Cruz. Así como a mis Abuelas, tíos y
primos, Gracias por su apoyo Espiritual.

**A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS :**

Beatriz de Díaz, Ingrid de Sánchez, Irma Flón,
Miriam Hernández, Samara Callejas, Gerson
Zamora, Luis Rodríguez e Ingrid de Pernilla.
Gracias por su apoyo y por compartir momentos
especiales en mi vida.

A LOS LICENCIADOS: HERMINIA CAMPOS, CESAR FRANCO
LÓPEZ, JUAN PABLO VILLEDA, ROLANDO
SEGURA GRAJEDA, OSCAR VALLADARES,
JOSE LUIS ARRIOLA MALDONADO, JOSE
LUIS PINEDA, SONIA MONTENEGRO DE
VILLATORO. Por su ejemplo en el ejercicio
profesional.

**A LAS
INSTITUCIONES :**

IGLESIA ROCA DE SALVACION, ACM
IGLESIA PRESBITERIANA HOREB
MOVIMIENTO JUVENIL ALIANCISTA
GRUPO EVANGELICO UNIVERSITARIO
EVANGELISMO DEL NIÑO
ECOS JUVENILES, RADIO CULTURAL TGN
Por contribuir a mi crecimiento Espiritual.

**A LA FACULTAD DE
CIENCIAS JURIDICAS
Y SOCIALES, USAC:**

Con agradecimiento y respeto

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

INDICE

INTRODUCCION	i
--------------	---

CAPITULO I

LA PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE VIDA

1.	El Nivel de Vida	1
2.	Condiciones necesarias para un nivel de vida mínimo aceptable	1
3.	La productividad	3
4.	La relación entre el aumento de la productividad y la elevación del nivel de vida	5
5.	La productividad en la industria	6
6.	Presupuestos para el aumento de la productividad	7
7.	La reacción de los trabajadores	8

CAPITULO II

EL MODELO DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DETERMINADA

1.	Breves consideraciones	11
2.	Recursos a la disposición de una empresa	11
3.	El cometido de la dirección	14
4.	La productividad de los materiales	15
5.	La productividad del terreno y de los edificios, de las máquinas y de la mano de obra	16

6.	La descomposición de tiempo total invertido en un trabajo	17
7.	Los factores que inciden en la reducción de la productividad	22
8.	Como reducir el contenido del trabajo y el tiempo improductivo	28
8.1.	Breves consideraciones	28
8.2.	Concepto de la dirección	28
8.3.	Las técnicas de dirección para reducir el contenido de trabajo inherente al producto	30
8.4.	Las técnicas de dirección para reducir el contenido del trabajo	32
8.5.	Las técnicas de dirección para reducir el tiempo improductivo	34
8.6.	Las técnicas de dirección para reducir el tiempo improductivo imputable al trabajador	36
8.7.	Las técnicas de dirección y sus relaciones mutuas	38

CAPITULO III

EL IMPULSO DE LA FLEXIBILIZACION DEL TRABAJO COMO JUSTIFICACION AL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

1.	Consideraciones	40
2.	Las acepciones del término flexibilización	43
3.	El intento de flexibilizar el aparato productivo	44
4.	La posible flexibilización del mercado de trabajo	47

5.	La terminación de la relación de trabajo por causa de la flexibilización	50
6.	La creación de nuevas formas contractuales para flexibilizar el mercado de trabajo	52
7.	El uso de determinadas formas de negociación colectiva para flexibilizar el mercado de trabajo	54

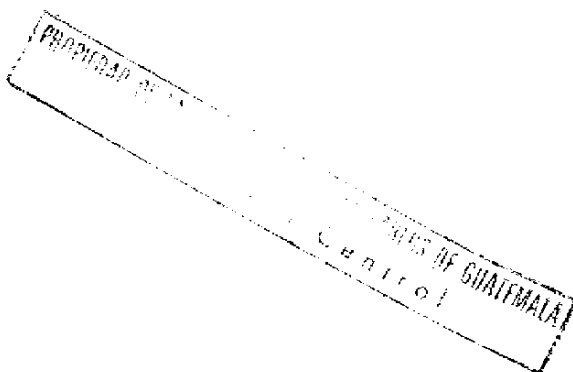
CAPITULO IV

CRITERIO DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS DEL RAMO DE LA INDUSTRIA DEL BANANO Y DE LA INDUSTRIA LATEX, EN RELACION A LA FLEXIBILIZACION COMO JUSTIFICATIVO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

1.	Pretensión	55
2.	Encuesta	56
3.	Evaluación	72

CONCLUSIONES 76

BIBLIOGRAFIA 78



INTRODUCCION

Desde los albores del Derecho del Trabajo, una de las grandes preocupaciones de los trabajadores ha sido el mejoramiento de las condiciones de vida, para ello, la lucha librada a lo largo del tiempo permitió crear los instrumentos de negociación colectiva, con la finalidad precisamente de elevar o superar las condiciones de contratación de trabajo que hicieran posible obtener para los trabajadores un mejor nivel de vida. No obstante a lo largo del tiempo los patronos diseñaron mecanismos cuya finalidad sería hacer cada día más difícil el alcance de la negociación colectiva, por tal razón, hoy en día, países como Guatemala, la negociación de Pactos Colectivos de Condiciones de trabajo, se hace menos frecuente, precisamente por la sistemática empleada por los patronos, para impedir su concreción. Las consecuencias de estas estrategias patronales se han reflejado en el estancamiento de las negociaciones colectivas y en el detrimento del nivel de vida de los trabajadores, que paulatinamente han visto reducido sus ingresos y el poder adquisitivo de sus salarios.

Como contrapartida al marco relacionado anteriormente, los empleadores neoliberalistas proponen elevar el nivel de productividad como condición para incrementar los salarios de los trabajadores y en consecuencia su nivel de vida. La propuesta en opinión de la autora, puede ser rescatable en cierta medida, si se asocia el incremento de la productividad a la creación de nuevas tecnologías acordes al desarrollo económico, que permitan la capacitación y especialización de la mano de obra de los trabajadores y la especialización de los niveles de organización y de dirección de la empresa que son en quienes descansa producir o no producir más. Pero también la propuesta anterior, podría resultar inválida si se condiciona el aumento de la productividad a la flexibilización del trabajo e incluso aún más lejos a la materialización en ley de la flexibilidad del Derecho del Trabajo, pues es totalmente falso que la desregulación o supresión de las normas protectoras del Derecho del Trabajo (flexibilidad), sea el camino que permita aumentar la productividad en beneficio del patrono y también del trabajador. En ambas direcciones, la presente investigación pretenderá aclarar las posturas relacionadas y demostrar científicamente utilizando como base de apoyo los informes que al respecto ha elaborado la Organización Internacional del Trabajo, que el incremento de la productividad, como mecanismo para desarrollar la empresa y mejorar el nivel de vida de los trabajadores, no es la flexibilidad del Trabajo ni del Derecho del Trabajo, sino más bien la implementación de tecnología

contemporánea que permita especializar la mano de obra de los trabajadores y los mandos organizacionales y dirección de la empresa.

Dicho lo anterior, la presente monografía se divide en cuatro capítulos distribuidos de la manera siguiente: un primer capítulo que pretende desarrollar todo lo relativo a la relación que guarda la productividad con el nivel de vida del trabajador; un segundo capítulo, cuyo propósito es hacer la descripción del modelo conceptualizado como idóneo de productividad en la empresa; un tercer capítulo dedicado a analizar el planteamiento que pretende hacer aparecer a la flexibilidad del trabajo como mecanismo impulsor de la productividad; para aterrizar finalmente en un cuarto capítulo, que recoge el criterio de trabajadores sindicalizados de dos industrias tradicionales del país, con relación a corroborar que el atraso tecnológico que priva en éstas, se ha constituido precisamente en la mayor barrera para el aumento de la productividad.

La aspiración personal de la autora, es que este trabajo contribuya a explorar un campo que hasta hoy ha sido muy poco investigado en el ámbito general y específicamente al nivel de nuestra escuela de leyes.

AURA VIRGINIA PINEDA SANDOVAL DE MONTENEGRO

CAPITULO I LA PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE VIDA

1. EL NIVEL DE VIDA

El nivel de vida de un hombre es la medida en que éste puede proporcionarse, a sí mismo y a su familia, lo necesario para sustentarse y disfrutar de la existencia.

El nivel de vida del hombre medio o de la familia representativa en las diferentes naciones y comunidades del mundo varía grandemente. Una persona considerada como pobre en Estados Unidos o en algunos países de Europa occidental sería tenida por rica en otras regiones del mundo. Son pocos todavía los países donde el hombre medio y su familia pueden satisfacer todas las necesidades de una vida sana y disfrutar de muchas otras cosas que podrían clasificarse como lujos. En cambio, son todavía muchos los países en que el hombre medio satisface a duras penas sus necesidades más apremiantes, y donde él y su familia raras veces logran saciar el hambre por completo, vestirse adecuadamente o disfrutar de una vivienda cómoda y saludable.

2. CONDICIONES NECESARIAS PARA UN NIVEL DE VIDA MINIMO ACEPTABLE

Las necesidades que deben hallarse cubiertas por el nivel de vida mínimo decoroso son las siguientes:

Alimentación:

Alimentación diaria suficiente para reparar las energías consumidas en la vida y el trabajo cotidianos.

Vestido:

La ropa y el calzado necesarios para el aseo corporal y la protección contra las inclemencias del tiempo.

Vivienda:

Vivienda capaz de ofrecer protección adecuada en condiciones saludables a los

que la habitan.

Higiene:

Asistencia médica y sanitaria para la protección contra las enfermedades, y tratamiento en caso de enfermedad.

A estas cuatro condiciones esenciales se podrían añadir las siguientes:

Seguridad:

Protección contra el robo o la violencia, contra la pérdida de posibilidades de empleo y contra la pobreza debida a enfermedad o a vejez (Seguridad Social).

Educación:

Facilidades de educación que permitan a todos hombres, mujeres y niños el máximo desarrollo de su capacidad y facultades intelectuales.

Los alimentos, el vestido y la vivienda son generalmente bienes que el hombre debe procurarse por sí mismo, y para disfrutarlos tiene que pagarlos con su dinero o con su trabajo.

En cambio, incumbe en gran medida a los gobiernos y demás autoridades públicas velar por la higiene, la seguridad y la educación, que puede considerarse, pues, en cierto modo, como servicios públicos. No obstante, corresponde normalmente a los ciudadanos costear los servicios públicos, de suerte que cada individuo debe ganar lo suficiente para abonar su contribución correspondiente a los mismos, además de aportar lo necesario para su sustento y el de su familia

Toda nación o comunidad debe, a la larga, ser capaz de sostenerse a sí misma. El nivel de vida en general estará representado por lo que logra el ciudadano medio con su propio esfuerzo y el de sus conciudadanos. Cuanto mayor sea la producción de bienes y servicios en cualquier país, más elevado será el nivel de vida medio de su población.

Existen dos medios principales para acrecentar la producción de bienes y servicios: el primero de ellos consiste en aumentar el número de trabajadores ocupados; el segundo; en aumentar la productividad.

En toda comunidad donde haya hombres y mujeres capaces y deseosos de trabajar, pero que no puedan hallar trabajo lo encuentren únicamente a jornada parcial, es posible incrementar la producción de bienes y servicios si se puede proporcionar a esas personas trabajo productivo a jornada completa, es decir, si se aumenta el nivel de empleo. Siempre que exista desempleo o subempleo, son de suma importancia los esfuerzos que se desplieguen para incrementar el empleo, los cuales deben ir acompañados de una acción encaminada a elevar la productividad de las personas ya ocupadas. Es precisamente este último aspecto el que nos interesa.

Se pueden obtener:

Alimentos más abundantes y baratos aumentando la productividad de la agricultura. vestidos y viviendas en mayor cantidad y a menor precio aumentando la productividad de la industria. Mayor higiene y un nivel más elevado de seguridad y de educación aumentando la productividad y el poder adquisitivo en general, con lo que obtendremos mayor margen para costear esos servicios.

3. LA PRODUCTIVIDAD

La productividad puede definirse de la manera siguiente: De conformidad con la Tercera conferencia internacional del Trabajo celebrada en Ginebra, Suiza en el seno de la Oficina internacional del Trabajo en mil novecientos sesenta y nueve, se entiende por productividad la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.¹

Esta definición puede aplicarse a una empresa, a una industria o a toda una economía.

Más sencillamente, la productividad, en el sentido en que vamos a utilizar aquí este vocablo, no es más que la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de cualquiera de los recursos empleados en la producción.

Estos recursos pueden ser:

- la tierra;
- los materiales

¹ Ref. Tercera Conferencia Internacional del Trabajo.

- las instalaciones, máquinas y herramientas ;
- los servicios del hombre ;

o, como ocurre en general cualquier combinación de los mismos.

Si comprobamos que la productividad de la mano de obra, de la tierra, de los materiales o de las máquinas en cualquier empresa, industria o país ha aumentado, este hecho en sí mismo no nos ilustra sobre las razones que han motivado ese incremento. El aumento de la productividad de la mano de obra, por ejemplo, puede deberse a una mejor planificación del trabajo por parte de la dirección, o a la instalación de nueva maquinaria. El aumento de la productividad de los materiales puede obedecer a la mayor pericia de los obreros, al mejoramiento de los planos etc.

Algunos ejemplos de cada una de estas clases de productividad servirán para aclarar este concepto.

- PRODUCTIVIDAD DE LA TIERRA:

Si utilizando mejores semillas, mejores métodos de cultivo y más fertilizantes es posible elevar dos o tres quintales la producción de cereales por hectárea de terreno determinado, tendremos entonces que la productividad de la tierra, desde el punto de vista agrícola, habrá aumentado en un 50 por ciento. Podrá decirse que la productividad de la tierra utilizada para fines industriales ha aumentado si la producción de bienes o servicios en dicha tierra se ha incrementado en cualquier medio.

- PRODUCTIVIDAD DE LOS MATERIALES:

Si un sastre experto es capaz de cortar 11 trajes de una pieza de tela de la que un sastre menos experto solo puede sacar 10 trajes, puede decirse entonces que el sastre experto obtiene un 10 por ciento más de productividad de la pieza.

- PRODUCTIVIDAD DE LAS MAQUINAS:

Si una máquina-herramienta producía 100 piezas por cada día de trabajo y

aumenta una producción a 120 piezas en el mismo tiempo gracias al empleo de mejores herramientas cortantes, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en un 20 por ciento.

- PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA:

Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40 platos por hora, su productividad habrá aumentado en un 33.33 por ciento.

Por consiguiente, elevar la productividad significa que se produce más con el mismo consumo de recursos, o sea al mismo costo en lo que se refiere tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra; o también que se obtiene la misma cantidad de producción utilizando menos recursos de tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, pudiendo dedicarse los recursos así economizados a la producción de otros bienes.

3. LA RELACION ENTRE EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA ELEVACION DEL NIVEL DE VIDA

Vemos ahora más claramente cómo el aumento de la productividad puede contribuir a elevar el nivel de vida. Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción a un costo inferior, resulta un beneficio para la comunidad en su conjunto que puede reflejarse de varias formas. La Reunión convocada por la O.I.T. en diciembre de 1952, resumió las formas principales que pueden tener tales beneficios de la manera siguiente:

Según la Oficina Internacional del Trabajo "Una mayor productividad ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante:

- a. mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor;
- b. mayores ingresos reales;
- c. mejoras de las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor

- duración del trabajo ;
 d. en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano².”

5. LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA

El aumento de la productividad de la tierra y de la ganadería son problemas técnicos-agrícolas; por tal razón en este capítulo del presente trabajo, no nos ocuparemos de ello, sino principalmente del aumento de la productividad en la industria y, sobre todo, en la industria manufacturera. Las técnicas de estudio que se describen, no obstante, pueden utilizarse con éxito dondequiera que se trabaje: fábrica u oficinas, en tiendas o servicios públicos, e incluso en el campo.

Las telas para vestidos, muchas de las partes componentes de una casa, el material sanitario, el equipo para avenamiento e instalaciones hidráulicas, las drogas y los medicamentos, el equipo para hospitales y el material de defensa son todos productos industriales. También lo son muchos artículos necesarios para vivir por encima del nivel de mera subsistencia. Los utensilios domésticos, los muebles, las lámparas y estufas se fabrican generalmente en talleres grandes o pequeños. Muchos de los productos que necesita una comunidad moderna son demasiado complejos o pesados para que pueda fabricarlos la industria doméstica o las industrias en pequeña escala. Las locomotoras y vagones de ferrocarriles, los camiones, los generadores eléctricos, los teléfonos y las bombillas eléctricas son productos que necesitan costosa maquinaria para su fabricación, equipos especiales para su transporte y una muchedumbre de trabajadores de especializaciones muy diversas. Cuanto mayor sea la productividad de las empresas que fabrican esos artículos, tanto mayores serán las posibilidades de obtenerlos con abundancia y baratura, en cantidad adecuada y a precios asequibles para cada familia de la comunidad.

Son muchos y muy diversos los factores que influyen en la productividad de cada establecimiento, y no hay ningún factor que sea independiente de los demás. La importancia que deberá atribuirse a cada uno de los recursos, - tierra, materiales, máquinas o mano de obra - depende de la empresa, de la industria y posiblemente del

² Informe de la Oficina Internacional Del Trabajo: Aumento de la productividad en las industrias manufactureras, Estudios y documentos, nueva serie, núm. 38 (Ginebra, 1954), pág.206.

país de que se trate. Según el informe sobre la Industria algodonera, manufacturera y de la energía eléctrica recabado por la Oficina Internacional del Trabajo en el año de 1981³, en las industrias en que el costo de la mano de obra es reducido comparado con el de los materiales (como en la industria algodonera de Gran Bretaña) o comparado con el capital invertido en instalaciones y equipo (como en la industria químicas pesada, las centrales de energía eléctrica o las fabricas de papel), el mejor aprovechamiento de los materiales o de las instalaciones puede ofrecer grandes oportunidades de reducir los costos. En países en que escasean el capital y la mano de obra especializada y abunda la mano de obra no calificada y mal pagada es de especial importancia que se procure el aumento de la productividad aumentando la producción por máquina, por instalación o por trabajador especializado.

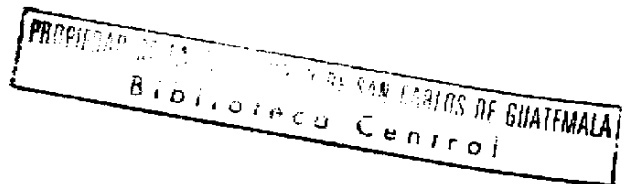
Con frecuencia resulta ventajoso aumentar el número de trabajadores no especializados si con ello se logra incrementar la producción de un grupo de trabajadores especializados. Esto lo saben la mayoría de los directores de empresa con experiencia práctica, pero muchos creen equivocadamente que la productividad se refiere tan sólo a la mano de obra, debido principalmente a que dicha productividad suele ser la base de las estadísticas sobre esta materia. En este trabajo consideramos el aumento de la productividad como un problema consistente en sacar el máximo partido de todos los recursos disponibles y señalaremos constantemente casos de aumento de la productividad de los materiales o de las instalaciones.

6. PRESUPUESTOS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Para lograr el máximo aumento de la productividad se precisa la acción de todos los sectores de la comunidad: gobiernos, empleadores y trabajadores.

Según lo puede deducir la autora del trabajo de tesis, de la lectura de la Bibliografía consultada es indispensable que los gobiernos puedan crear condiciones favorables a los esfuerzos de los empleadores y de los trabajadores para aumentar la productividad. Para ello en opinión de la autora se deben entre otras cosas los siguientes presupuestos:

³ Informe recabado por la oficina internacional del trabajo, tomado del Manual de Introducción al estudio del trabajo de la Oficina Internacional del Trabajo del año de 1962 y revalidado en 1989.



- disponer de programas equilibrados de desarrollo económico;
- adoptar las medidas necesarias para mantener el nivel de empleo, y
- tratar de crear oportunidades de empleo para los desempleados o subempleados y para los que pudieran quedar sin empleo como consecuencia de mejoras de la productividad en determinadas industrias.

Esto tiene particular importancia en los países económicamente subdesarrollados o en vías de desarrollo, donde el desempleo constituye un grave problema.

También es importantísimo el papel que deben desempeñar los empleadores y los trabajadores. La responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa determinada corresponde a la **dirección**. Solamente la dirección puede llevar a cabo un programa de productividad en cada empresa y solamente ella puede crear buenas relaciones humanas obteniendo así la cooperación de los trabajadores que es esencial para el buen éxito de la empresa, aunque también se necesita la buena voluntad de los trabajadores. Los sindicatos pueden estimular activamente a sus afiliados a prestar dicha cooperación si están convencidos de que dicho programa, además de ser beneficioso para el país en general, redundará en interés de los trabajadores.

7. LA REACCION DE LOS TRABAJADORES

El temor de que el aumento de la productividad conduzca al desempleo es una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores. Los trabajadores temen que sus propios esfuerzos los lleven a quedarse sin empleo. Este temor se acentúa donde ya existe desempleo y donde es difícil que el trabajador que pierda su empleo encuentre otro. Incluso en los países económicamente desarrollados que disfrutan desde hace años de un alto nivel de empleo, ese temor es realmente sentido por los que conocieron el paro en el pasado.

Por consiguiente, si no se ofrece al trabajador la garantía de una ayuda eficaz para resolver sus dificultades, podrá ofrecer resistencia a cualquier medida que, acertada o equivocadamente, considere habrá de ser causa de su desempleo, incluso cuando éste sea de corta duración, mientras pasa de un trabajo a otro. Aparte las medidas que los gobiernos puedan adoptar para mantener el nivel general de empleo, es necesario hacer algo más en ayuda del trabajador temporalmente

desempleado. A este respecto, la Reunión de expertos en materia de productividad en las industrias manufactureras, convocada por la Oficina Internacional de Trabajo en el año de 1971 recomendó en el informe rendido como producto de esa reunión⁴ la planificación anticipada, por parte de los empleadores, de las modificaciones de los procesos de fabricación o del equipo y la notificación previa de los desplazamientos a que dichas modificaciones pudieran dar lugar; también debería estudiarse la posibilidad de reducir o suspender nuevos reclutamientos, con el fin de retener el excedente de trabajadores hasta disponer de un número suficiente de empleos para ellos a raíz de los movimientos normales de la mano de obra; la asignación, por los empleadores, de prioridades a los trabajadores desplazados para llenar puestos vacantes, tomando debidamente en cuenta la eficiencia, buena conducta y años de servicio de los interesados; la concesión, en caso necesario, de orientación profesional, así como de formación y readaptación profesionales; el perfeccionamiento, en caso necesario, de la organización del servicio del empleo con el fin de lograr que las informaciones relativas a puestos vacantes apropiados sean comunicadas rápidamente a todos los interesados; medidas destinadas a fomentar la movilidad geográfica de la mano de obra, tales como pago de asignaciones de mudanza y programas para la construcción de viviendas obreras, cuando ello sea oportuno, y la adopción de medidas a través de los sistemas de seguro de desempleo, o mediante otro procedimiento, con el fin de proteger el nivel de vida de los trabajadores que puedan perder sus empleos.

Puede señalarse, a título de ejemplo, que en una reunión convocada por el Gobierno de la India en Nueva Delhi, en febrero de 1951, los representantes de los empleadores y de los trabajadores de la industria algodonera de dicho país adoptaron una serie de disposiciones de esta naturaleza; las mismas disposiciones fueron incorporadas, en lo esencial, en el Primer Plan quinquenal de la India de 1952. Con relación a esto, aunque la realidad de la India no es la misma que la realidad de Guatemala, la autora estima que el caso sí constituye un ejemplo digno de imitarse en nuestro país, pues demuestra la capacidad de consenso que pueden generar los gobiernos entre trabajadores y patronos.

Sin embargo, aunque existan garantías por escrito, las medidas encaminadas a aumentar la productividad probablemente encontrarán resistencia. Esa resistencia puede generalmente

⁴ Ref. Reunión de expertos en materia de productividad auspiciada por la Oficina Internacional del Trabajo en el año de 1961 y revalidado en el año de 1989. Manual de Introducción al Estudio del Trabajo de la O.I.T. página 364.

reducirse al mínimo si todos los interesados comprenden la naturaleza y motivo de cada medida y participan en su aplicación. Debe instruirse a los representantes de los trabajadores en las técnicas de aumento de la productividad para que puedan explicarlas a sus compañeros y utilicen sus conocimientos para impedir que se adopten medidas que perjudiquen directamente a la clase trabajadora. La autora considera que muchas de las garantías mencionadas podrían aplicarse en Guatemala por medio de la creación e integración de comités mixtos de productividad o de empresa; que permitieran unificar tanto los representantes de los trabajadores como representantes de los patronos en la procura de buscar el aumento de la productividad pero en ningún caso en desmedro de la posición del trabajador, quien tendría como consecuencia de la intervención de estos comités que ver favorecida su posición. Estos comités serían mixtos puesto que estarían conformados por patronos y trabajadores.

CAPITULO II

EL MODELO DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DETERMINADA

1. BREVES CONSIDERACIONES

Como ya se ha relacionado en el capítulo 1 de esta monografía, hay varios factores que influyen sobre la productividad de una empresa. Algunos de ellos escapan al control de la dirección, como, por ejemplo, el nivel general de la demanda de bienes, el régimen tributario, los tipos de interés y la disponibilidad de materias primas, de equipo adecuado y de mano de obra calificada. Otros factores, en cambio, pueden depender de la empresa, y son éstos los que a continuación se procederán a examinar.

2. RECURSOS A LA DISPOSICION DE UNA EMPRESA

De conformidad con el Diccionario de las Ciencias Económicas de Agustín de Ponce, consultado por la autora: **También se ha definido la productividad como "la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla" en una empresa, en una industria o en la economía en su conjunto.**

Para Raúl Boyer, "La productividad de una serie determinada de recursos (factores de producción) es, por consiguiente, la cantidad de bienes o servicios (producción) que se obtiene de tales recursos."⁵[AJGGI] Los recursos a disposición de una industria manufacturera son los siguientes:

- TERRENO Y EDIFICIOS:

Terreno en situación conveniente para levantar los edificios y construir las instalaciones necesarias para las operaciones de la empresa, y edificios que se construyan en ese terreno.

- MATERIALES:

Materiales que puedan ser transformados en productos para la venta. Se incluyen el combustible, los productos químicos que se utilizan en el proceso de

⁵ Boyer, Raúl. Flexibilidad del trabajo en Europa. 1996.

fabricación y los materiales de embalaje

- MAQUINAS:

Instalaciones, herramientas y equipo necesarios para llevar a cabo las operaciones de manufactura, manipulación y transporte de los materiales; equipo de calefacción y ventilación e instalación generadora de energía; material de oficina y mobiliario.

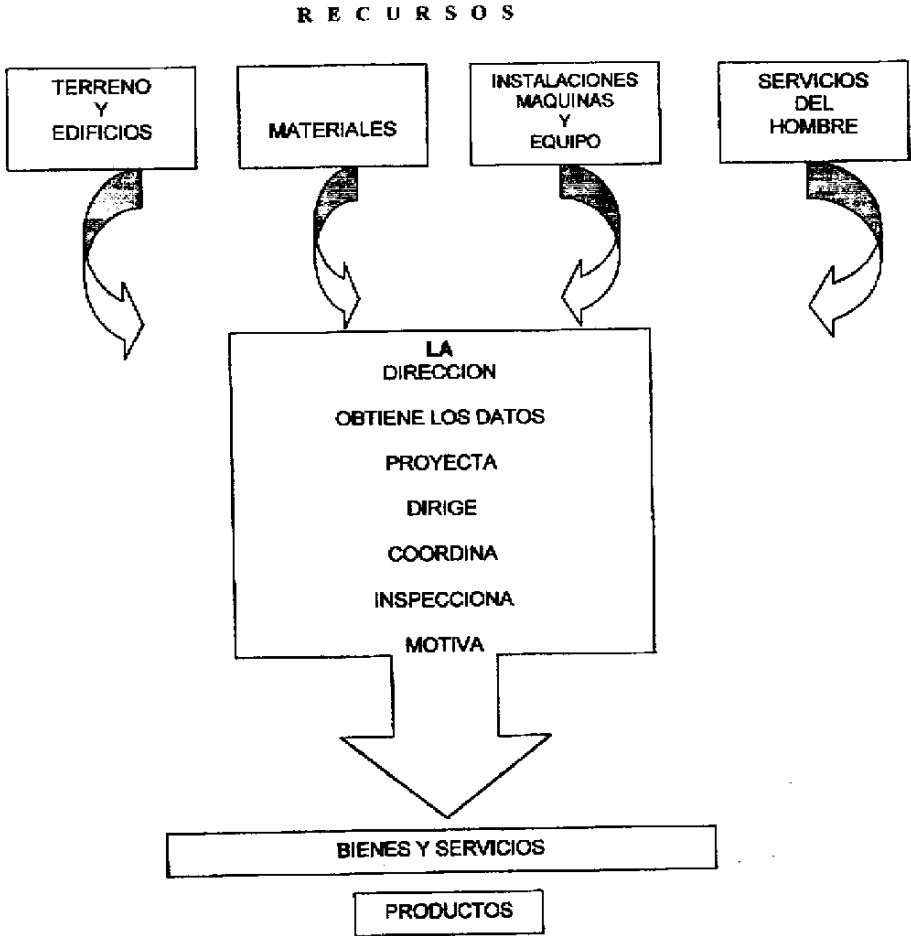
- MANO DE OBRA:

Personal masculino y femenino para llevar a cabo las operaciones de manufactura y servicios; proyectar y dirigir; desempeño de trabajos de oficina; diseño e investigación; compra y venta etc.

El uso que se hace de todos estos recursos combinados determinan la **productividad** de la empresa.

Los recursos pueden ser bienes "materiales" o servicios. Por consiguiente, cuando se consumen en la producción se producen gastos "materiales" cuyo importe puede calcularse en dinero. Como el aumento de la productividad significa mayor producción utilizando los mismos recursos, equivale también a costos monetarios menores y beneficios mayores por unidad de producción.

FIGURA 1. PAPEL DE LA DIRECCION EN LA COORDINACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.



3. EL COMETIDO DE LA DIRECCION

Quién debe velar por el mejor aprovechamiento de todos los recursos? Quién debe procurar que se combinen de la forma más apropiada para lograr la productividad máxima? La dirección de la empresa.

Hablando siempre de la dirección de la Empresa, la autora consultó al autor Roland Blake, especializado en Dirección Organizacional de Empresas y autor del Manual de Organización y Dirección de Empresas editado en el año de 1953 y según él: "En todo negocio llevado por más de una persona, la gestión directora consiste en velar por el empleo equilibrado de los recursos y en coordinar las actividades de todos dentro de la organización para obtener así el máximo resultado"⁶. En ausencia del citado equilibrio, la empresa fracasará en último término; los cuatro recursos mencionados actuarán sin coordinación, como un vehículo sin conductor; la empresa marchará a sacudidas, deteniéndose aquí por falta de materiales, allí por falta de equipo, más allá porque las máquinas han sido mal elegidas y peor cuidadas o porque los empleados no pueden o no quieren hacer todo lo que saben. La posición clave de la dirección puede apreciarse por medio de un diagrama (ver figura 1).

No es éste trabajo el más adecuado para examinar a fondo las actividades enumeradas en el diagrama, mediante las que la dirección transforma los recursos de que dispone en artículos terminados. Sin embargo, no está de más decir algo acerca del vocablo "motivar" ya que tal vez el sentido en que aquí lo empleamos no sea familiar para algunos lectores.

"Motivar" quiere decir dar la razón o motivo que se ha tenido para hacer una cosa. En el contexto relativo a la dirección usamos dicho vocablo en el sentido de hacer que los demás quieran hacer una cosa. De nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades, si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no tienen verdadera voluntad de ejecutarlos y lo hacen solamente por obligación. La coerción no es un buen sustituto de la acción voluntaria.

Por eso una de las funciones de la dirección, tal vez la más difícil, consiste en hacer que otras personas deseen cooperar; lo logrará plenamente si consigue la participación gustosa y activa de los trabajadores de todas las categorías.

⁶ Blake, Roland. Manual de Organización y Dirección de Empresas, 1953, Pág. 236.

4. LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MATERIALES

La importancia relativa de cada uno de los recursos anteriormente mencionados, expuesta en la figura 1, varía de acuerdo con la naturaleza de la empresa, el país en que ésta opera, la disponibilidad y costo de cada categoría de recursos, la índole del producto y los procesos necesarios para su fabricación. Hay muchas industrias en las que el costo de las materias primas representa el 60 por ciento o más el costo del artículo terminado (por ejemplo, la industria textil de la India)⁷, correspondiendo el 40 por ciento restante a la mano de obra y a gastos generales. Hay países, entre ellos el Reino Unido y muchos países de Asia, que tienen que importar una parte muy considerable de sus materias primas fundamentales y abonarlas en divisas extranjeras escasas. En cualquiera de esas condiciones, la productividad de los materiales es un factor absolutamente fundamental para una producción o funcionamiento económicos; es probable que sea más importante que la productividad de la mano de obra e incluso que la de las instalaciones y la maquinaria. Aún cuando la técnica del trabajo, el cual es objeto de estas líneas, podemos referirnos por ejemplo al aprovechamiento de las instalaciones y de los servicios de la mano de obra, puede muchas veces contribuir a la economía de materiales, bien sea directamente, como en el caso de las 300.000 yardas de hilaza economizadas diariamente o indirectamente al evitar la construcción de edificios merced a un mejor aprovechamiento del espacio disponible, como se hizo en Poona (India), al realizarse un proyecto de talleres de la Jefatura de Transporte del Estado de Bombay, con una economía de 200.000 rupias (moneda nacional). Sin embargo, en general, las economías de material, directas o indirectas, pueden efectuarse:

- EN EL MOMENTO DE PROYECTAR O DE ESPECIFICAR UN PRODUCTO
 - mediante un diseño que asegure la fabricación del producto con el menor consumo posible de materiales, particularmente cuando éstos son escasos o caros;
 - asegurándose de que las instalaciones y equipo cuya adquisición se especifica son los más económicos en lo relativo a los materiales necesarios para su funcionamiento (por ejemplo, combustible), y para un

⁷ Toda la información relacionada con el Estado de la India, fue obtenida del acuerdo adoptado en la Industria Algodonera de la India, con el auspicio de la Organización Internacional del Trabajo en el año de 1966. Extraído del Manual de Introducción al Estudio del Trabajo de la O.I.T. en 1962, y revalidado en 1989.

nivel determinado de rendimiento.

- EN LA FASE DE FABRICACIÓN O FUNCIONAMIENTO
- asegurándose de que el procedimiento usado es el más adecuado;
- asegurándose de que se aplica como es debido;
- asegurándose de que los operarios están debidamente capacitados y aleccionados para que no sea necesario rechazar su trabajo por defectuoso, con la consiguiente pérdida de material;
- cuidando de la manipulación y almacenamiento debidos del material en todas sus fases, desde su estado de materia prima hasta el de artículo terminado, poniendo especial cuidado en eliminar toda manipulación y transporte innecesarios;
- cuidando de que el embalaje utilizado sea el más conveniente para evitar desperfectos en la expedición de las mercaderías.

Para muchos países, la economía de materiales es tan importante que sería imposible agotar la cuestión en éste trabajo de tesis; es decir que el tema relativo a economizar materia prima en la producción resulta de tanta importancia que su agotamiento en un trabajo de tesis como el que presenta la autora sería imposible, además de no ser esa la pretensión de este trabajo.

5. LA PRODUCTIVIDAD DEL TERRENO Y DE LOS EDIFICIOS, DE LAS MAQUINAS Y DE LA MANO DE OBRA

El aprovechamiento eficaz o la máxima productividad de terrenos y edificios puede ser una causa muy importante de reducción de costos, particularmente cuando una empresa se halla en período de expansión y necesita ampliar su superficie industrial. Toda reducción del proyecto original que pueda llevarse a cabo antes de adquirir el terreno o de construir los edificios representa un menor desembolso de capital (o de renta), un ahorro de materiales y de instalaciones, que posiblemente habría habido que importar, y una probable economía en el pago de impuestos, además de un ahorro en gastos futuros de mantenimiento. Con relación a los ejemplos que la autora ha venido mencionando en otros apartados del trabajo de tesis, es importante destacar que dentro del Manual de la Organización Internacional del Trabajo en 1962, se cita un informe del Ministerio de Trabajo y Servicio Nacional del Reino Unido que habla de la experiencia de una gran compañía británica en el Reino Unido que en dos ocasiones, al menos, gracias a la aplicación del estudio del trabajo en sus fábricas pudo ampliar sus

actividades con los edificios existentes, anulando proyectos de construcción por valor de un millón de libras cada uno, supera incluso el ejemplo de la India, a que se aludió anteriormente, en el que la aplicación del estudio del trabajo para aprovechar mejor el espacio disponible sirvió para economizar 200.000 rupias (moneda nacional de la India).

Vamos ahora a tratar algo sobre la productividad de las instalaciones, de la maquinaria, del equipo y de la mano de obra. Considerando las definiciones y los ejemplos que con anterioridad dentro del trabajo de tesis se han dado de la productividad, la autora en una definición que considera lógica puede sostener que la productividad es entonces: "la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de cualquiera de los recursos empleados en la producción". Para hacerlo hay que introducir la noción de tiempo, ya que la cantidad de mercancías que se obtiene de una máquina o de un trabajador en un tiempo determinado constituye la medida de la productividad. Esta se determina computando la producción de mercancías o servicios en cierto número de "horas-hombre" o de "hora-máquina" es decir las horas trabajadas por cada hombre y las horas trabajadas por una máquina.

6. LA DESCOMPOSICION DEL TIEMPO TOTAL INVERTIDO EN UN TRABAJO

- Una hora-hombre es el trabajo de un hombre en una hora.
- Una hora-máquina es el funcionamiento de una máquina o de parte de una instalación durante una hora.

El tiempo invertido por un hombre o por una máquina para llevar a cabo una operación o producir una cantidad determinada de productos puede descomponerse de la forma que se indica gráficamente en la figura 2.(ver figura)

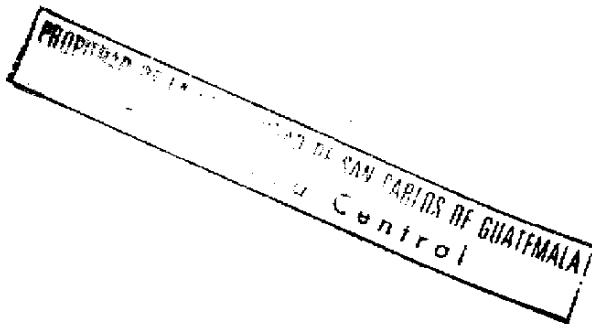
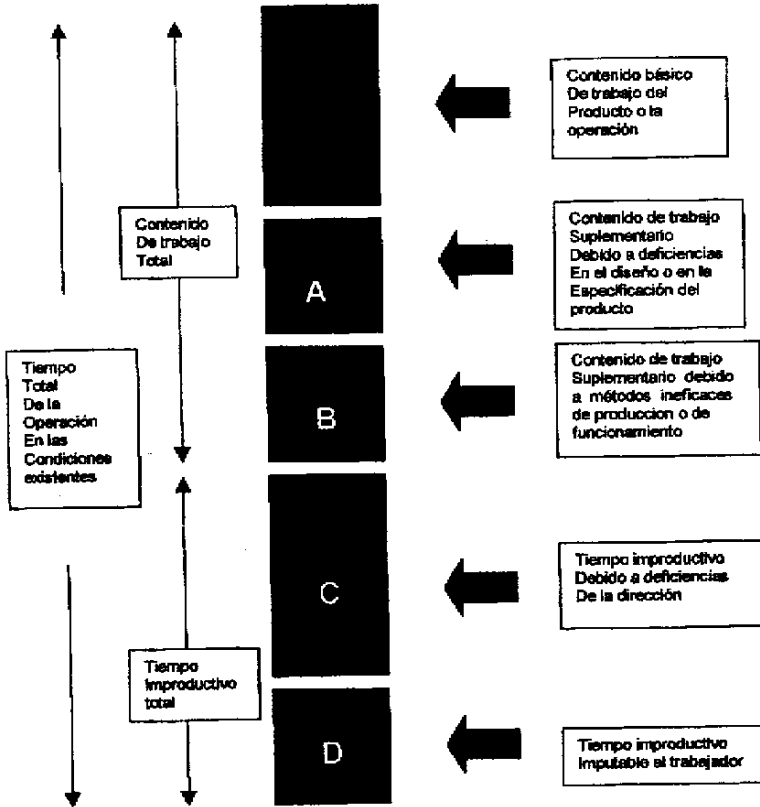


FIGURA 2. COMO SE DESCOMPONE EL TIEMPO DE FABRICACIÓN



- **CONTENIDO BASICO DEL TRABAJO DEL PRODUCTO O DE LA OPERACION**

Para la Organización Internacional del Trabajo⁸, "El contenido de trabajo significa, por supuesto, la cantidad de trabajo invertido en un producto o proceso determinados, evaluado en horas-hombre o en horas-máquina. El contenido básico de trabajo es el tiempo que se invertirá en fabricar un producto o en llevar a cabo una operación si el diseño o la especificación fuesen perfectos, el proceso o método de fabricación u operación se llevasen a cabo a la perfección y no hubiese pérdida de tiempo de trabajo por ningún motivo durante la operación (aparte de las pausas normales que se autorizan para descanso del obrero)."⁹ Así, pues, **EL CONTENIDO BASICO DE TRABAJO ES EL TIEMPO MINIMO IRREDUCIBLE QUE SE INVIERTE EN EFECTUAR UN TRABAJO.**

Estas son evidentemente condiciones teóricas perfectas que nunca se encuentran en la práctica, aunque a veces se logre una aproximación considerable, particularmente en las industrias químicas y del petróleo. En general, los tiempos invertidos en las operaciones son muy superiores a los previstos.

- **ELEMENTOS QUE VIENEN A AUMENTAR EL CONTENIDO BASICO DE TRABAJO**

Al contenido básico de trabajo vienen a sumarse los elementos siguientes:

A. Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto.

⁸ Manual de la Organización Internacional del trabajo, Ob. Cit. pag. 340.

⁹ En el anterior sentido, el manual de trabajo de O.I.T. aclara que se añaden las palabras "o de la operación" porque esta descripción se aplica también a las industrias no manufactureras, como el transporte o el comercio al por menor. Cabe considerar que un autobús asignado a un trayecto determinado erróneamente, por ejemplo en razón de la insuficiente potencia de su motor, requiere mayor empleo de trabajo, debido a que su funcionamiento no es eficiente para la operación en que es utilizado.

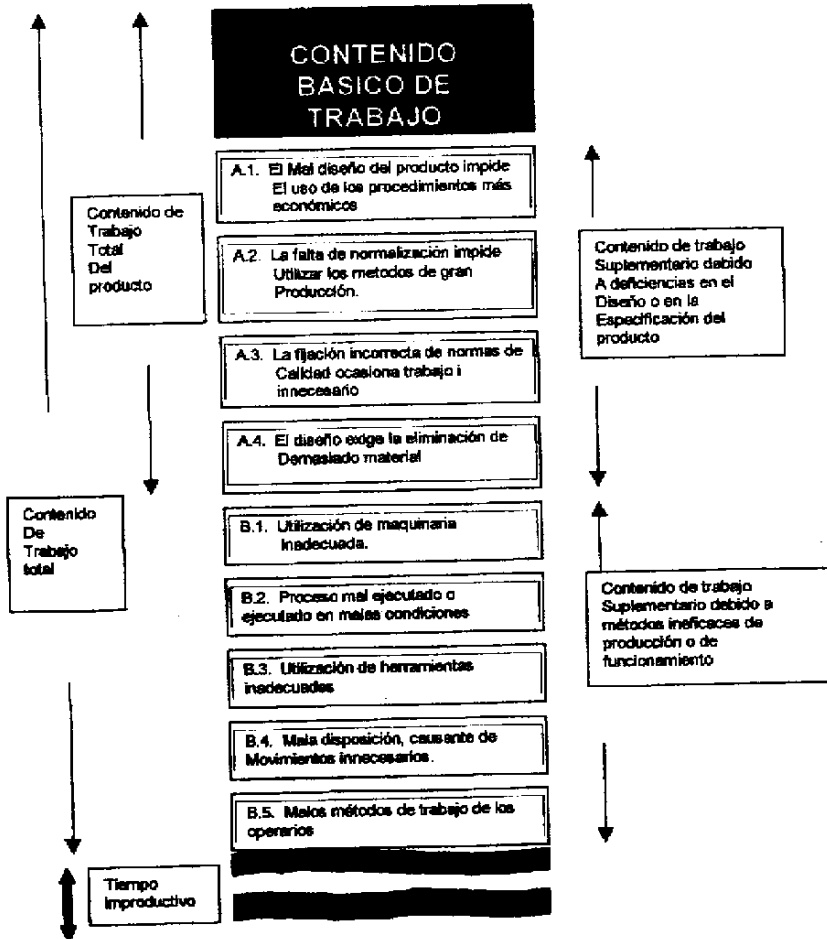
Se produce principalmente en las industrias manufactureras, aunque su equivalente en otras industrias, como el transporte, podría ser la especificación de un servicio de autobuses que exige un funcionamiento especial y ocasiona un aumento innecesario del tiempo invertido en el recorrido. Este contenido de trabajo adicional es el tiempo que se invierte en exceso respecto del contenido básico de trabajo debido a características del producto que es posible suprimir. (ver figura 3).

B. Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento.

Es el tiempo invertido en exceso del contenido básico de trabajo + A, debido a deficiencias inherentes al proceso o método de fabricación o de funcionamiento¹⁰. (ver figura 3).

¹⁰ Definiciones tomadas del Tablero de indicadores, contenido en el manual de la Organización Internacional de Trabajo sobre Introducción al Estudio de Trabajo, Pag. 340.

FIGURA 3. CONTENIDO DE TRABAJO DEBIDO AL PRODUCTO Y AL PROCESO



El contenido básico de trabajo presupone una labor ininterrumpida que en la práctica rara vez se logra, incluso en las empresas mejor organizadas. Toda interrupción que obligue al trabajador o a la máquina, o a ambos, a suspender la producción o las operaciones que estaban realizando, sea cual fuere su causa, debe ser considerada tiempo improductivo, ya que durante el período de interrupción no se realiza labor alguna eficaz para concluir la tarea iniciada. El tiempo improductivo disminuye la productividad, pues alarga la operación. Aparte de las interrupciones por causas ajenas a la voluntad de todos, como el corte de la energía eléctrica o un repentino aguacero, las causas del tiempo improductivo pueden ser las siguientes:

C. Tiempo improductivo debido a deficiencias de la dirección.

Para la autora basándose en lo expresado con anterioridad en el presente trabajo de tesis, se puede decir que el tiempo improductivo es aquel durante el cual, el hombre o la máquina, o ambos, permanecen inactivos porque la dirección no ha sabido planear, dirigir, coordinar o inspeccionar eficazmente. (ver fig.4).

D. Tiempo improductivo imputable al trabajador.

Es el tiempo durante el cual el hombre o la máquina, o ambos, permanecen inactivos por motivos que puede remediar el trabajador (ver fig.4).

La magnitud relativa de las diversas secciones de la figura 2 carece de significado especial y puede variar de una a otra operación o según la empresa de que se trate, incluso para la misma tarea. Gracias a la aplicación del estudio del trabajo, contenido en el Manual de la Organización Internacional del Trabajo de 1962 y revalidado en 1989, con frecuencia ha sido posible reducir el tiempo de un trabajo a la mitad e incluso a la tercera parte de su duración inicial, sin agotar en modo alguno las posibilidades de nuevas reducciones.

Se examina ahora cada una de esas causas del exceso de tiempo empleado (contenido de trabajo suplementario o tiempo improductivo) y analicemos detalladamente algunos de sus motivos.

7. LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA REDUCCION DE LA PRODUCTIVIDAD

A. Contenido de trabajo suplementario debido al producto. (Ver figura 3).

Las características del producto pueden influir sobre el contenido de trabajo de una operación determinada de las siguientes maneras:

1. El producto y sus partes componentes pueden estar diseñados de tal forma que resulte imposible emplear los procedimientos o métodos de fabricación más económicos. Con relación a este caso, el ejemplo que citará la autora a continuación posiblemente no sea propio de la realidad nacional, pues en Guatemala, la Industria Metalúrgica es incipiente, sin embargo con el objeto de ejemplificar y hacer ilustrativo este caso se cita el ejemplo que sucede esto especialmente en las industrias metalúrgicas y sobre todo en las de gran producción. Es posible que al diseñar los componentes no se hayan tomado en cuenta las ventajas de la maquinaria de alta producción (Ejemplo: puede ser que el diseño de una plancha de metal obligue a cortarla, remacharla y soldarla, en vez de moldearla en una sola operación, mediante una prensa). Hay industrias en Guatemala que se pueden aplicar a este caso, como por ejemplo la industria productora de artículos plásticos citada como fuente por el Instituto Nacional de Estadística en su informe anual sobre la productividad.

2. La diversidad excesiva de productos o la falta de normalización de los componentes suele necesitar pequeños lotes de trabajo que no es posible ejecutar en máquinas especiales de alta producción y que hay que realizar en maquinaria más lenta para fines generales.

3. La fijación incorrecta de normas de calidad, por exceso o por defecto, puede incrementar el contenido de trabajo. Es corriente en los talleres fijar márgenes de tolerancia muy reducidos que requieren trabajo de fresa adicional e innecesario; además, por tal procedimiento aumenta el número de trabajos desechados, con el desperdicio consiguiente de material. Por otra parte, con material de calidad demasiado baja será difícil lograr el acabado que necesitará una preparación especial (por ejemplo, limpieza) para poder utilizarlo en la automatización.

4. Los componentes de un producto pueden estar diseñados de tal suerte que para darles forma definitiva sea preciso eliminar una cantidad excesiva de material. Esto aumenta el contenido de trabajo de la tarea y ocasiona desperdicios de material (Ejemplo: ejes con diámetros muy diferentes diseñados en una sola pieza.)

Por consiguiente, la primera medida para aumentar la productividad y

reducir el costo del producto es suprimir en su diseño y especificación todas las características que tiendan a causar un exceso en el contenido del trabajo y que los diseñadores o la dirección puedan evitar. Hasta donde sea posible, habrá que eliminar la producción de los artículos fuera de serie que pidan los clientes, siempre que exista un producto de serie adecuado.

B. Contenido de trabajo suplementario debido al proceso o método¹¹ (ver figura 3).

¿Cómo pueden influir la aplicación ineficaz del proceso o los métodos ineficaces de producción o funcionamiento sobre el contenido de trabajo de una tarea?

1. Si se utiliza una máquina de un tipo o tamaño adecuado cuya producción sea inferior a la de la máquina apropiada. (Ejemplos: un trabajo propio de un torno de revólver ejecutado en un gran torno; un tejido estrecho colocado sobre un telar demasiado ancho).

2. Si el proceso no funciona adecuadamente, es decir, en las condiciones debidas de alimentación, ritmo, velocidad de recorrido, temperatura, densidad de solución o en las demás condiciones que rigen su funcionamiento, o si las instalaciones o la maquinaria se hallan en mal estado.

3. Si se utilizan herramientas manuales inadecuadas.

4. Si la disposición de la fábrica, taller o lugar de trabajo entraña movimientos innecesarios o pérdida de tiempo o esfuerzos.

5. Si los métodos de trabajo de un operario entrañan movimientos innecesarios, pérdida de tiempo o de esfuerzos.

¹¹ En la terminología de la dirección de empresas, según el diccionario de las Ciencias Económicas de Agustín de Ponce: "proceso" es el procedimiento para transformar la materia prima en artículo terminado que normalmente requiere una alteración física o química; "método" es la forma de llevar a cabo el proceso o cualquier otra operación en el lugar de trabajo, como, por ejemplo, la manipulación.

Es preciso observar que el concepto de contenido de trabajo en función del tiempo se basa en el supuesto de un ritmo medio y constante de las operaciones de trabajo. Cabe considerar tiempo improductivo el adicionalmente invertido en una operación como consecuencia de la disminución del ritmo de trabajo, pero esto carece de importancia para nuestro propósito.

La productividad plena del proceso se logrará solamente cuando se efectúe con el menor desperdicio de movimientos, de tiempo y de esfuerzos y en condiciones de máxima eficiencia. Es necesario suprimir todo lo que origine movimientos innecesarios del trabajador en el taller o en su mismo puesto de trabajo.

Como puede verse, todos los elementos que constituyen el contenido de trabajo suplementario pueden ser imputables a deficiencias de dirección. Esto es aplicable incluso a los métodos defectuosos de los operarios, si éstos se deben a que la dirección no cuidó de la instrucción e inspección adecuadas de los trabajadores.

C. Tiempo improductivo imputable a la dirección (figura 4).

Pasemos ahora a considerar el tiempo improductivo en el ciclo de fabricación. De qué modo es afectado por las deficiencias de la dirección?

1. Por una política de ventas que exija un número excesivo de variedades de un producto. Esto origina períodos de producción breves para cada variedad y la inactividad de las máquinas mientras se procede a su adaptación para fabricar productos diferentes. Los trabajadores no tienen oportunidades de adquirir pericia y rapidez en ninguna de las operaciones.

2. Por no normalizar, hasta donde sea posible, las partes componentes de diversos productos o de un mismo producto, con efecto similar, es decir, operaciones breves y períodos inactivos.

3. Por no asegurar desde un principio la exactitud de los diseños o el cumplimiento de las indicaciones del cliente. Esto motiva ulteriores modificaciones del diseño, con las consiguientes interrupciones de trabajo, pérdida de horas-máquina y horas-hombre, y desperdicio de material.

4. Por no prever la secuencia de las operaciones y de los pedidos, con el resultado de que los pedidos no se suceden inmediatamente y las instalaciones y la mano de obra no trabajan de un modo continuo.

5. Por no asegurar el suministro de materias primas, herramientas y demás elementos necesarios para efectuar el trabajo, de suerte que la fábrica y la mano de obra están a la espera.

6. Por no conservar las instalaciones y maquinaria en el debido estado, con las interrupciones consiguientes por averías de la maquinaria.

7. Por permitir que las instalaciones y maquinaria funcionen en mal estado, con el consiguiente desecho y repetición de trabajos. El tiempo invertido en la repetición de un trabajo es tiempo improductivo.

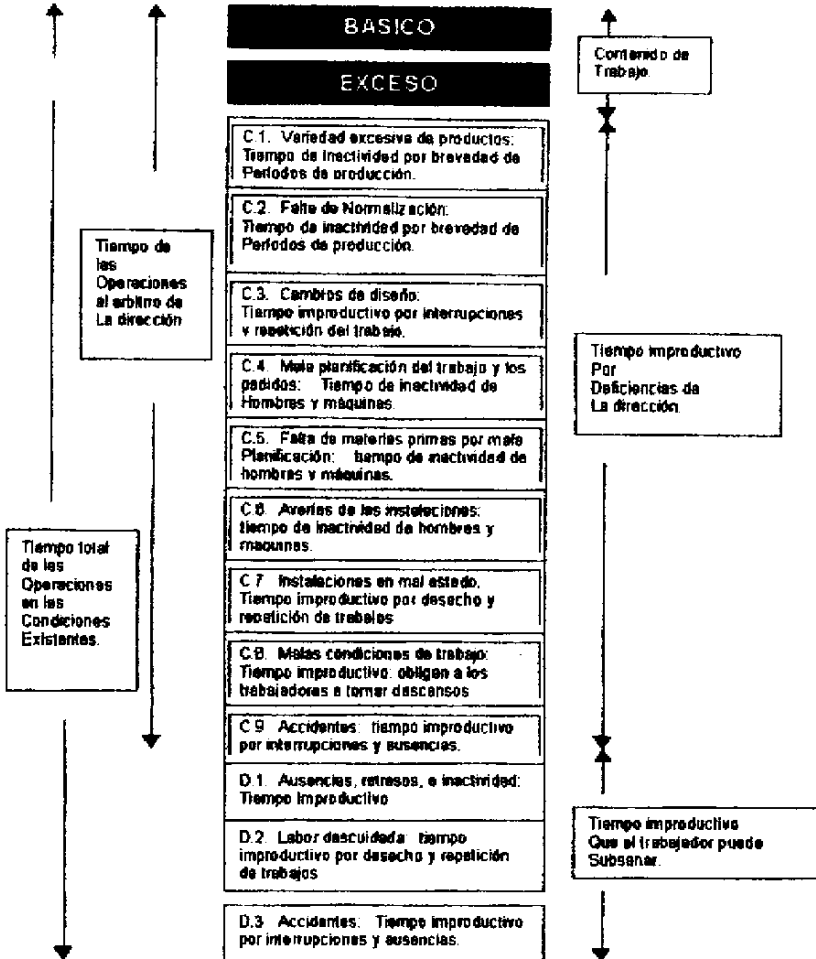
8. Por no proporcionar condiciones de trabajo que permitan una labor sostenida del operario.

9. Por no adoptar precauciones adecuadas para garantizar la seguridad del trabajador. Esto origina pérdida de tiempo por accidentes.

D. Tiempo improductivo imputable al trabajador (figura 4).

Finalmente, de qué modo puede la actividad (o inactividad) del trabajador ser la causa de tiempo improductivo ?

FIGURA 4. TIEMPO IMPRODUCTIVO IMPUTABLE A LA DIRECCION Y A LOS TRABAJADORES



1. Ausentándose del trabajo sin causa justificada; llegando tarde al trabajo; no poniéndose a trabajar inmediatamente después de registrar su entrada; no trabajando o haciéndolo despacio deliberadamente.

2. Trabajando con descuido que origine desechos o repeticiones de trabajo. Las repeticiones son una pérdida de tiempo y el desecho entraña desperdicio de material.

3. No observando las normas de seguridad y sufriendo o siendo causa de accidentes por negligencia.

Como puede verse, en general, es mucho más el tiempo improductivo imputable a las deficiencias de la dirección que a causas dependientes de los trabajadores. En muchas industrias, el trabajador apenas puede hacer nada para modificar las condiciones en que debe producir, particularmente en las industrias que emplean muchas instalaciones y máquinas para elaborar productos complejos.

Cuando sea posible eliminar todos los factores enumerados bajo los epígrafes precedentes (caso ideal que, por supuesto, nunca se da en la práctica) se habrá logrado un tiempo mínimo para producir un artículo determinado, obteniéndose por tanto la productividad máxima.

8. COMO REDUCIR EL CONTENIDO DEL TRABAJO Y EL TIEMPO IMPRODUCTIVO

8.1. Breves consideraciones

La tarea de alcanzar la productividad máxima con los recursos existentes deberá ser siempre el resultado de la actuación de la dirección con la cooperación de los trabajadores, utilizando en algunos casos conocimientos científicos o técnicos especiales.

8.2. Concepto de la dirección

Para Raúl Boyer, "Dirigir es organizar y controlar las actividades humanas para

obtener un resultado determinado"¹².

La palabra "organizar", que aquí se utiliza en un sentido amplio, comprende varias actividades: planificar las diversas operaciones sobre la base de los datos disponibles, hacerlas ejecutar y coordinarlas entre sí.

Dirigir es tanto una ciencia como un arte. Hay varios instrumentos y técnicas de dirección, algunos de los cuales se examinarán en este trabajo, que si se aplican correcta y sistemáticamente producirán resultados que es posible prever con bastante exactitud. La palabra clave es "sistemáticamente". Abordar la solución de los problemas de modo sistemático, procediendo paso a paso desde lo conocido hasta lo desconocido, basándose siempre en hechos comprobados (hasta donde sea humanamente posible) es la característica principal que distingue la ciencia de la magia, de la alquimia y de todos los demás intentos que la precedieron para desvelar los arcanos del universo. El enfoque sistemático es la base de todas las teorías modernas sólidas sobre dirección de empresas.

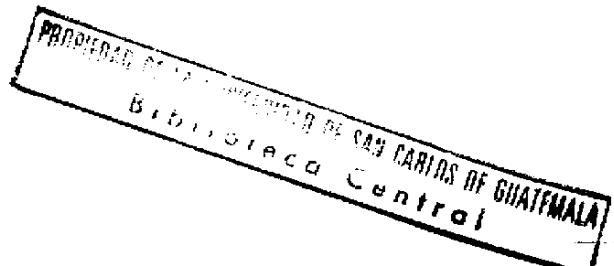
De acuerdo con Mauricio Birgin, "Una técnica de dirección es un procedimiento sistemático de investigación, planificación o control susceptible de ser aplicado a todos los problemas de dirección de una categoría determinada, dondequiera que se planteen"¹³.

Es posible adquirir esas técnicas en una clase o en un libro, pero la experiencia práctica es siempre necesaria antes de aplicarlas en la fábrica con ciertas garantías. No son técnicas inmutables como otras muchas que se aplican en la ciencia o la tecnología, generalmente deben adaptarse a las necesidades de la situación.

Como el objeto de la dirección son los seres humanos, ésta no podrá ser nunca absolutamente científica y es preciso considerarla en parte como un arte. Ello se debe a

¹² Boyer, Raúl. Flexibilidad del Trabajo en Europa. 1996, Pag. 230. Aunque hay muchas acepciones de dirección; la presente, más bien general, parece la más apropiada para los fines del presente trabajo.

¹³ Birgin, Mauricio. La denominada Flexibilidad Laboral. 1996. Pag. 162



que, si bien las técnicas científicas se aplican a la materia que se rige por leyes físicas conocidas, las técnicas de dirección se aplican a personas y de personas depende su correcta aplicación. Sólo quien haya aprendido a conocer a la gente por medio de la experiencia podrá aplicar dichas técnicas con éxito.

¿Que técnicas de dirección deben aplicarse para reducir la pérdida de tiempo y de esfuerzo debida a los factores enumerados ya en el presente trabajo? Veamos a continuación muy brevemente en los párrafos siguientes para que el estudioso del derecho pueda ver el lugar que ocupa el estudio del trabajo entre las demás técnicas de dirección.

8.3. Las técnicas de dirección para reducir el contenido de trabajo inherente al producto.

Y volviendo a señalar el ejemplo de las industrias metalúrgicas y reiterando la importancia de lo ilustrativo que pueden ser, aunque no sean propios de la realidad Guatemalteca, nuevamente encontramos en el Manual de la Organización Internacional del Trabajo que estudia sobre la productividad en el trabajo redactado en Ginebra, Suiza en el año de 1962 y revalidado en ese mismo lugar en 1989 que: cuando el diseño de un producto no permite utilizar los procesos y métodos de fabricación más económicos, ello se debe generalmente a que los diseñadores no conocen bien las prácticas de taller. Esto tiende a ocurrir con mayor frecuencia en las industrias metalúrgicas, y únicamente se evitará si el personal de la oficina de estudios y el de producción colaboran desde un principio. Si el artículo ha de fabricarse en grandes cantidades o forma parte de una serie de productos similares fabricados por la empresa, su mejora debe llevarse a cabo en la fase de desarrollo del producto para que contribuya a facilitar la producción. El personal de producción puede entonces examinar los componentes y montajes y sugerir las modificaciones necesarias, antes de invertir dinero en producción, herramientas y equipo. También pueden hacerse en la citada fase las modificaciones de diseño que eviten tener que suprimir demasiado material, y los ensayos prácticos del producto para comprobar que éste reúne las condiciones técnicas necesarias. De la misma manera el mismo estudio antes citado de la Organización Internacional del Trabajo, cita como ejemplos las industrias químicas y afines, la instalación experimental viene a ser el equivalente de la fase de desarrollo del producto¹⁴. En el transporte (industria no

¹⁴ Referencias de estos aspectos propios de la producción de las Industrias Químicas y afines se obtuvieron de los informes

manufacturera), el equivalente es el servicio de experimentación o los vuelos de ensayo tales como los que se realizan con los grandes aviones para el transporte de pasajeros.

La especialización y la normalización, que examinamos ya, son técnicas por medio de las cuales es posible reducir la multiplicidad de productos o de componentes y aumentar la importancia de las series de producción, con lo que sería posible utilizar procedimientos de fabricación en grandes cantidades.

Si se exigen normas de calidad más elevadas de lo necesario para el buen rendimiento del producto, será generalmente mayor el tiempo invertido en su fabricación por el esmero especial exigido y se rechazarán trabajos innecesariamente. Los clientes piden a veces variaciones de dimensión y un acabado más perfecto de lo que es necesario. Por otra parte, descuidar la calidad, particularmente del material que se adquiere, puede prolongar el tiempo de fabricación por experimentarse mayor dificultad para trabajar con un material inferior. De conformidad con el Acuerdo de la Industria algodonera del Estado de la India, aparece el caso como ejemplo de un alumno del Centro de productividad de aquel país, que señaló un caso de esta naturaleza al efectuar una investigación sobre estudio del trabajo. Observó que los obreros experimentaban grandes dificultades para montar pernos y tuercas debido a sus diferentes tamaños, a pesar de que eran productos normalizados, teóricamente de las mismas dimensiones e intercambiables, y pudo comprobar que el departamento de compras de la empresa los había adquirido de proveedores que no eran los habituales, porque resultaban algo más baratos. Si la calidad general del producto es demasiado baja, se experimentarán pérdidas por falta de ventas. Es preciso fijar con exactitud el nivel de calidad. Este ejemplo aunque no es parte de la realidad Guatemalteca, sirve para ejemplificar como pueden incidir en la mejora de las condiciones laborales del trabajador la mala calidad del producto, puesto que si esto es así aunque la productividad sea elevada el producto no se venderá y en consecuencia el trabajador no podrá obtener ninguna ganancia por su esfuerzo.

La dirección deberá conocer exactamente las necesidades del mercado y del consumidor, así como también las exigencias técnicas del producto mismo. Para esto según el Manual del Estudio del Trabajo de la O.I.T. las dos primeras pueden determinarse mediante el estudio de

recogidos en el Manual de la Organización Internacional del Trabajo de los estudios hechos sobre la industria química y afines en el Reino Unido en el año de 1966, los cuales a pesar de ser técnicos constituyen una base de ejemplo para el presente trabajo de tesis.

mercado y el estudio de las necesidades de la clientela¹⁵. Cuando las consideraciones técnicas fijen el nivel cualitativo, tal vez sea necesario un estudio del producto para determinar la naturaleza exacta del mismo. Corresponde al control de calidad o inspección asegurar que la producción de los talleres responde a la calidad exigida. Los encargados de esta función deberán poseer información adecuada sobre el nivel cualitativo necesario que les permita asesorar a los diseñadores sobre la posibilidad de modificar las normas de calidad para aumentar la productividad. En la figura 5 se muestra el resultado de aplicar estas técnicas a reducir el contenido de trabajo del producto

8.4. Las técnicas de dirección para reducir el contenido del trabajo

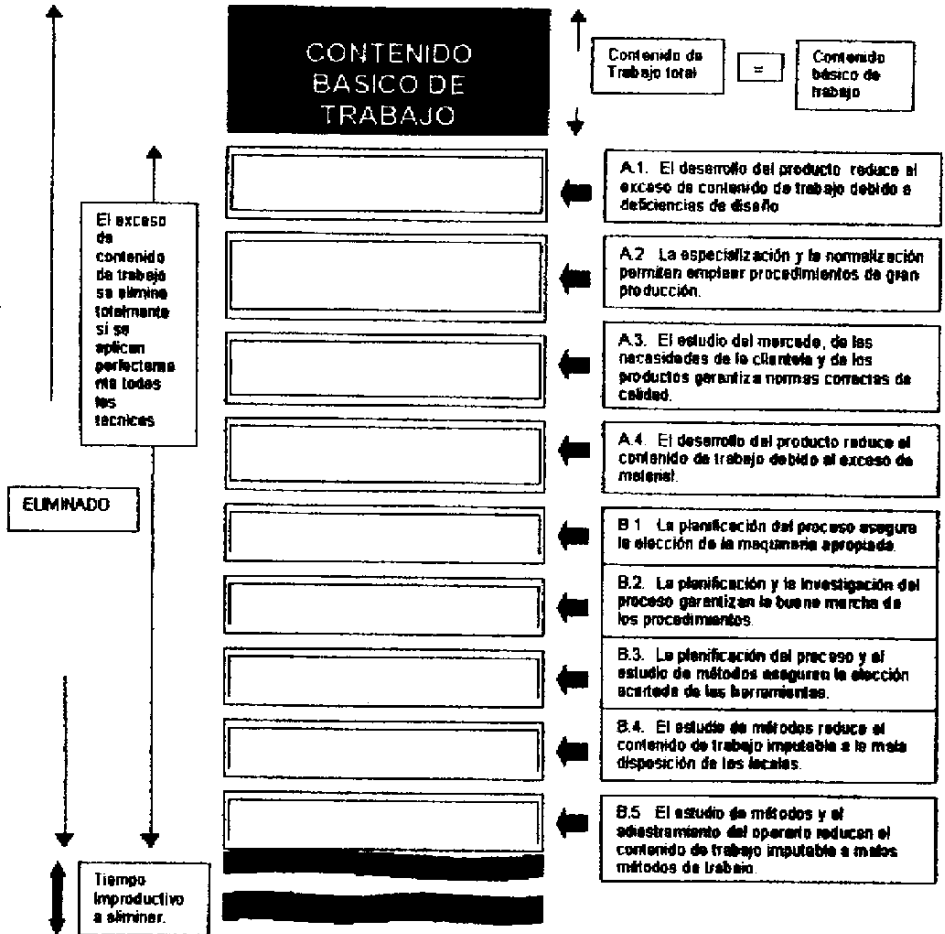
Si se adoptan las medidas pertinentes para eliminar las características que motivan trabajo innecesario antes de que comience la producción, será posible concentrar los esfuerzos para reducir el contenido de trabajo del proceso.

Es corriente hoy día entre las empresas que derivan su experiencia de la industria mecánica disponer de un departamento encargado de la planificación del proceso, que especifica la maquinaria necesaria para fabricar el producto y sus partes componentes, los tipos de herramientas, su velocidad de rotación, la cadencia de avance del material a través de las distintas operaciones, y otras características relativas al funcionamiento de la maquinaria. En las industrias químicas, el departamento de investigación científica suele fijar tales características. En las industrias manufactureras de todas clases puede ser necesario que el departamento de investigación del proceso realice estudios para determinar las técnicas fabriles más apropiadas. Un servicio adecuado de conservación asegurará el buen funcionamiento de las instalaciones y de la maquinaria, contribuyendo así a prolongar su duración y a reducir los gastos de capital. La planificación del proceso asegurará, junto con el estudio de métodos, la elección de las herramientas que más convengan al personal obrero.

La disposición de la fábrica, del taller o del lugar de trabajo y los métodos laborales del operario deberán determinarse mediante el estudio de métodos, una de las dos disciplinas del estudio del trabajo que son de mucha importancia y que contribuyen al desarrollo del presente trabajo. Figura junto a estas técnicas el adiestramiento del operario, que contribuye a la mejora de los métodos de trabajo del obrero.

¹⁵ Organización Internacional del Trabajo Ob. Cit. Pág. 240.

FIGURA 5. COMO PUEDEN LAS TECNICAS DE DIRECCION REDUCIR EL EXCESO DE CONTENIDO DE TRABAJO



La figura 5 muestra igualmente el efecto de esas técnicas cuando se aplican a reducir el contenido de trabajo del proceso.

8.5. Las técnicas de dirección para reducir el tiempo improductivo

La responsabilidad que incumbe a la dirección en el logro de una productividad elevada es siempre grande, particularmente en lo que atañe a la reducción del tiempo improductivo. Este puede ser causa de grandes pérdidas, aun cuando sean excelentes los métodos de trabajo.

La reducción del tiempo improductivo comienza con la orientación que los directores de la empresa adoptan con relación a los mercados que se proponen servir (política de ventas). El nivel de productividad dependerá de si la empresa decide especializarse en un número reducido de productos fabricados en gran cantidad al menor costo posible, para poder ser vendidos a bajo precio, o de si trata más bien de adaptarse a las necesidades especiales de cada cliente. Según el Estudio de la Productividad que analiza tanto la actitud de los trabajadores como el uso de los materiales en el proceso de productividad: "Fabricar una gran variedad de productos exige detener la maquinaria con frecuencia para adaptarla a los diferentes tipos de producción; de esta forma los operarios no pueden adquirir rapidez porque no practican bastante ninguna tarea"¹⁶.

Esa decisión deberá adoptarse con pleno conocimiento de sus posibles efectos. Desgraciadamente, la variedad de productos se multiplica inadvertidamente en muchas compañías por el deseo de efectuar ventas para atender todas las demandas de variaciones especiales, que muchas veces son innecesarias. Por eso, la especialización es un paso importante para eliminar el tiempo improductivo.

La normalización de los componentes contribuirá también a reducir el tiempo improductivo. Es con frecuencia posible normalizar la mayoría de los componentes de una serie de modelos del mismo tipo de productos, con lo que se consigue prolongar las series de producción e invertir menos tiempo en la adaptación de la maquinaria.

Gran parte del tiempo improductivo se debe a que no se comprueba el funcionamiento eficaz de un producto o si reúne las condiciones que exigen los

¹⁶ Aumento de la Productividad en las Industrias. Organización Internacional del Trabajo. 1994 Pag. 20.

consumidores antes de emprender de lleno su producción. El resultado es que hay que volver a diseñar algunas partes, con la pérdida consiguiente de tiempo, de dinero y material. El tiempo invertido en tales modificaciones es tiempo improductivo. La finalidad de la fase de desarrollo del producto mencionada antes es efectuar las modificaciones antes de que el producto entre en la fase de producción.

Planear programas adecuados de trabajo para que instalaciones y operarios tengan siempre tarea sin tener que esperar, es lo que se denomina **planificación de la producción**, y la función de velar por la realización de ese programa se denomina **control de la producción**. Solamente será posible trazar y aplicar un programa adecuado si las normas de ejecución son buenas. Se fijan éstas mediante la medida del trabajo, la segunda técnica del estudio del trabajo. Es pues también muy importante conocer exactamente el tiempo que se prevé para cada trabajo.

Los trabajadores y las máquinas pueden permanecer inactivos por no estar listos los materiales o las herramientas en el momento preciso. El **control de materiales** asegura la previsión y satisfacción oportuna de tales necesidades, la adquisición de los materiales en las condiciones más ventajosas y el cuidado de que no haya exceso de existencias. De esta forma se reduce al mínimo posible el costo de mantener existencias de materiales.

Las averías de máquinas e instalaciones causan inactividad, reducen la producción y aumentan el costo de fabricación, pero pueden reducirse al mínimo con un servicio adecuado de conservación. Serán deficientes los productos salidos de instalaciones y máquinas en mal estado y habrá que desechar parte de los mismos. El tiempo en ello invertido debe considerarse tiempo improductivo.

Si la dirección no cuida de proporcionar buenas condiciones de trabajo, aumentará el tiempo improductivo porque los trabajadores tendrán que descansar más para reponerse de la fatiga o de los efectos de una temperatura excesiva, de las emanaciones, del frío o de una iluminación defectuosa; si tampoco cuida de proteger debidamente a sus obreros, aumentará el tiempo improductivo por las horas perdidas en accidentes.

Puede suceder que, aun cuando se reduzca al mínimo posible el contenido de trabajo de un producto o de un proceso con arreglo a las condiciones existentes, siga habiendo una gran pérdida de productividad por no utilizarse el tiempo del modo más

conveniente, y cabe imputar a la dirección la parte de responsabilidad correspondiente.

En la figura 6 se ilustra cómo es posible reducir esa pérdida de tiempo aplicando ciertas técnicas de dirección.

8.6. Las técnicas de dirección para reducir el tiempo improductivo imputable al trabajador

El aprovechamiento pleno del tiempo disponible depende también de los trabajadores. Es creencia general que el que ejecuta un trabajo manual puede hacerlo más aprisa o más despacio, a voluntad. Esto es exacto solamente hasta cierto punto. La mayoría de los operarios que llevan ejecutando un trabajo desde hace mucho tiempo se han fijado un ritmo determinado que normalmente siguen y que les permite lograr su óptimo rendimiento. Un obrero adiestrado en un trabajo y habituado a él no puede generalmente trabajar mucho más aprisa, salvo durante períodos cortos, y se sentirá igualmente molesto si se le obliga a trabajar a un ritmo más lento que el habitual. Todo intento de acelerar el ritmo de la labor, excepto mediante un adiestramiento adecuado, dará por resultado un aumento en el número de errores cometidos en el trabajo. El trabajador puede ganar tiempo principalmente reduciendo los períodos en que no trabaja, es decir, cuando descansa, charla con sus compañeros, fuma un cigarrillo, espera la hora de registrar su salida, llega tarde o se ausenta.

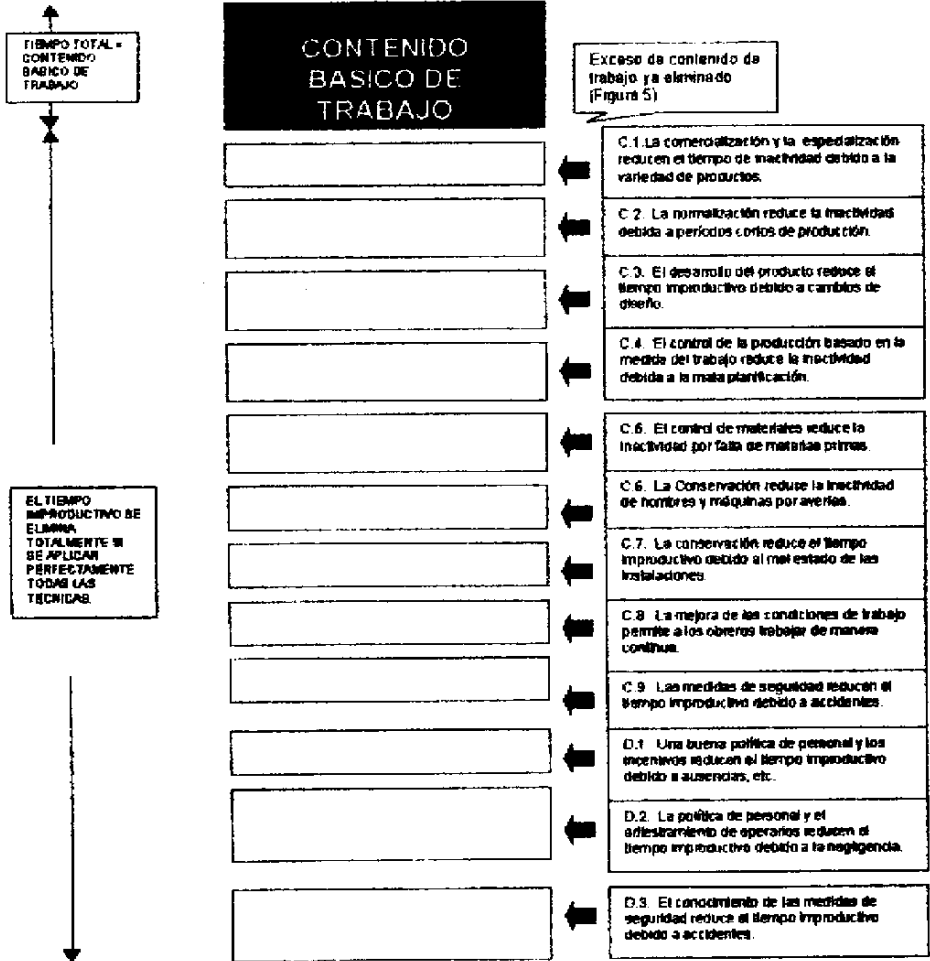
Para reducir este tiempo improductivo es preciso lograr que el trabajador sienta efectivamente el deseo de reducirlo, e incumbe a la dirección crear condiciones que lo muevan a desear tal reducción.

En primer lugar, con malas condiciones de trabajo es difícil trabajar ininterrumpidamente durante largos períodos sin descansos frecuentes, lo cual crea en el trabajador una actitud mental contraria a intentar el mejoramiento de su trabajo.

En segundo lugar, si el trabajador cree que para la dirección él no es más que un instrumento de producción, sin la consideración debida a su personalidad humana, no deseará entonces hacer un esfuerzo mayor que el necesario para mantenerse en su empleo.

En tercer lugar, si el trabajador no sabe lo que hace ni por qué lo hace,

FIGURA 6. CÓMO PUEDEN LAS TÉCNICAS DE DIRECCIÓN REDUCIR EL TIEMPO IMPRODUCTIVO



sino sabe nada de las actividades generales de la empresa, no cabe esperar que realice el máximo esfuerzo.

En cuarto lugar, si el obrero cree que la dirección no le hace justicia, se sentirá agraviado y no rendirá todo lo que puede.

La buena voluntad del operario para adelantar su trabajo y reducir ese tiempo improductivo depende mucho de la política de personal de la dirección y de la actitud de ésta en sus relaciones generales entre la dirección y los empleados y, si dichas relaciones no son buenas, será muy difícil aplicar satisfactoriamente las técnicas de dirección. Crear las condiciones propicias para que existan buenas relaciones es uno de los atributos del arte de la dirección. Una buena política de personal debe incluir la instrucción del personal de dirección y vigilancia de todas las categorías sobre la actitud y relaciones que más conviene adoptar con el personal obrero.

Servirá para contrarrestar toda tendencia a desperdiciar tiempo y contribuir por tanto al aumento de la productividad una estructura de salarios firmemente establecida, con inclusión de sistemas de remuneración por rendimiento cuando se estimen pertinentes, basados en normas de tiempo exactas, generalmente fijadas mediante la medida del trabajo, que conceda al obrero cierta retribución proporcional a su rendimiento.

El descuido en el trabajo y la negligencia que pueden ser causas de accidentes obedecen a una actitud mental de los trabajadores que sólo será posible contrarrestar mediante una buena política de personal y un adiestramiento adecuado.

Como puede verse, por consiguiente, es muy grande la responsabilidad de la dirección en lo que se refiere a la reducción del tiempo improductivo debido a la actividad o inactividad de los trabajadores.

En la figura 6 se ilustra gráficamente dicha reducción.

8.7. Las técnicas de dirección y sus relaciones mutuas

Ninguna de las técnicas de dirección que hemos examinado funciona

independientemente; cada una influye sobre las demás. Es imposible una planificación adecuada de los programas de trabajo o establecer buenos sistemas de remuneración por rendimiento sin las normas que permite fijar la medida del trabajo. Puede utilizarse el estudio de métodos para simplificar el diseño del producto y hacer más fácil su producción si existe una buena política de personal y se aplica bien un sistema de primas a la producción para alentar el buen rendimiento de los trabajadores. La normalización también facilitará el control de los materiales, puesto que con ella es menor la variedad de materiales que es preciso adquirir y tener en existencia. La investigación del proceso hará más fácil aplicar un buen sistema de conservación, pues suprime las características de las instalaciones que pueden dar lugar a averías.

Como podrá verse, hemos pasado gradualmente en este trabajo de tesis del estudio de la productividad de una empresa, en su conjunto, al estudio de la productividad de una parte determinada de ella, es decir, la productividad de las instalaciones y de la mano de obra: máquinas y hombres. Se han examinado brevemente algunas de las técnicas de dirección que pueden influir sobre la productividad, a fin de indicar la gran diversidad de procedimientos que pueden emplearse para resolver los problemas de la productividad, sin tener con ese pretexto que desregularizar o flexibilizar el carácter protector de las leyes de trabajo, como se pretende justificar en Guatemala, por parte de sectores empresariales.

CAPITULO III
EL IMPULSO DE LA FLEXIBILIZACION DEL TRABAJO COMO
JUSTIFICACION AL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

1. CONSIDERACIONES

El derecho del trabajo, elaborado a partir de mediados del siglo XIX en los países donde primero se operó la revolución industrial, creó un sistema de normas rígidas para regular la prestación del trabajo asalariado. Ese derecho actuó como protector de la parte económicamente más débil de la relación de trabajo.

Aunque es cierto que en muchos casos normas protectoras fueron sancionadas como consecuencias de la acción sindical, sería ingenuo pensar que el sistema que reguló la prestación del trabajo tenía por único objeto la protección de los trabajadores.

Las normas rígidas que aún hoy regulan el trabajo, en la mayoría de los casos, resultaron necesarias y útiles para el proceso productivo, durante el período que va desde la desaparición del taller artesanal hasta la utilización de las grandes fábricas organizadas en torno a la cadena de montaje.

En cada unidad productiva, las normas rígidas impusieron racionalidad a la producción y permitieron una mayor división del trabajo. Al mismo tiempo, a nivel general, impusieron racionalidad al mercado al someter a todos los empleadores y trabajadores a iguales normas en cuanto a la utilización del trabajo humano.

Es decir, la utilización de normas rígidas para regular la prestación del trabajo subordinado, jugó durante ese largo período, un importante papel como racionalizador de la producción, pero también fue un efectivo mecanismo de defensa de los trabajadores. Este último se manifiesta en el hecho de que el sistema normativo rígido, actúa como freno de los fenómenos lesivos para los trabajadores que derivarían de un régimen de venta de la fuerza de trabajo, que se rigiera por las leyes del mercado exclusivamente.

“A partir de la década de los setenta comienza a generalizarse, en los países industrializados, la idea de la flexibilización del trabajo, que en poco tiempo alcanza

también la idea de la flexibilización de la regulación normativa del trabajo propiamente dicho"¹⁷.

Precisamente en los años setenta, "surgieron los problemas con las rigideces jurídico-institucionales en las relaciones de trabajo y en el proceso productivo; estas rigideces provocaban dificultades especialmente para el sector patronal, cuando surgían crisis económicas con el argumento de que se dificultaban las medidas de ajuste de las empresas a las nuevas modalidades de los mercados nacionales e internacionales.

Al arribo de los años ochenta, siempre con el argumento de que para enfrentar la incertidumbre y las fluctuaciones de la demanda en los mercados, provocada por la concurrencia de mercados y negociaciones internacionales, exigían del empresario un alto grado de adaptación a la oferta y la demanda, exigiendo la existencia de un nuevo marco económico y organizativo, que exige de las empresas, una capacidad de adaptación continua e inmediata; de esta exigencia indican los autores de corriente neoliberal se deriva la necesidad de alterar el marco normativo tradicional del derecho del trabajo con que operaban las empresas, permitiéndoles adaptarse y evitando las barreras que se opongan a esta adaptación. Como consecuencia, se encuentra el argumento neoliberal que dice: Los cambios en las relaciones laborales, se derivan de las respuestas de las empresas a las turbulencias del entorno."¹⁸

En los últimos años, se han operado cambios tecnológicos y organizativos, generando nuevas formas de organización de la producción, donde la racionalización mediante normas rígidas parece no ser necesaria.

Al mismo tiempo, la monopolización de la economía, las nuevas formas de mercado, que de nacional pasó a ser internacional; los convenios, comunidades y bloques regionalizados, han entrado a competir; la globalización y la competencia, que operada universalmente, hace que los grandes conjuntos económicos transnacionales no necesiten la racionalización del mercado.

¹⁷ Mantero de san Vicente, Osvaldo, Flexibilidad del Trabajo y del Derecho del Trabajo; tomado de la "Flexibilización Laboral en Venezuela, ¿Nuevo nombre o nueva realidad?" ILDIS, Editorial Nueva Sociedad.

¹⁸ Artiles, Antonio Martín. "Flexibilidad y relaciones laborales", Colección Estudios número 15, Madrid España, 1995.

Ya no se habla de normas rígidas, sino que ahora la palabra mágica parece ser la flexibilización: flexibilización del proceso productivo; flexibilización del trabajo; flexibilización del mercado; flexibilización del salario; flexibilización del horario, entre otras cosas.

Obsérvese que con la caída de las normas rígidas, desaparece o se debilita todo el derecho protector, que hasta ahora hemos considerado fundamental para los trabajadores. En efecto, el derecho a la estabilidad en el empleo, desaparece ante la propuesta de flexibilizar el empleo; el derecho a las compensatorias por la ruptura brusca del contrato de trabajo, desaparece ante la idea de flexibilizar el mercado de trabajo, el derecho a la limitación del tiempo de trabajo desaparece ante la propuesta de la flexibilización del trabajo, etc.

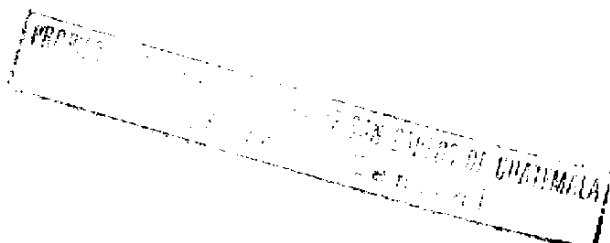
El tema es obviamente muy complejo. Por una parte, es fácil detectar un vínculo ideológico entre la tendencia a la flexibilización del trabajo y el pensamiento económico que han dado en llamar escuela clásica, neoclásica o liberal; que se ha desarrollado principalmente en Europa y en los países altamente industrializados. Es así como en muchos casos la invocación a la flexibilización, responde al criterio de dejar actuar a las leyes del mercado y no interferir en su funcionamiento con normas de conducta.

Pero, al mismo tiempo, es necesario señalar que la flexibilización es consecuencia de los profundos cambios introducidos por las nuevas tecnologías en la manera de producir.

En uno u otro caso, el tema es vital para el movimiento sindical.

Los aspectos ideológicos deben ser combatidos como tales; en cambio sería absurdo y contraproducente intentar un nuevo ludismo¹⁹ contra las nuevas tecnologías. Las formas de flexibilización que derivan deben ser respondidas con nuevas formas de acción y de lucha sindical. Según el autor Raúl Boyer, "Podríamos decir,

¹⁹ El término Ludismo deriva del antecedente de un obrero inglés de apellido Lud, que enfurecido por la explotación que se daba a él y otros trabajadores en las industrias inglesas de la maquinaria industrial, decidieron un día expresar su descontento ante la explotación, y emprendieron la destrucción masiva de las máquinas. En consecuencia Ludismo significa emplear la violencia física en contra de las nuevas tecnologías. Consultado del Diccionario del Derecho Usual de Guillermo Cabanellas.



paradójicamente, que a la flexibilización del trabajo el sindicalismo debe responder con una táctica flexible".²⁰ O sea que los trabajadores deben reaccionar inteligentemente, con la consigna de enfrentarse a esta nueva corriente protegiendo sus derechos estratégicamente.

En la primera parte de este capítulo, se exponen las distintas acepciones que se ha dado en los últimos años al término flexibilización del trabajo. Al hacerlo, se intentarán también algunas reflexiones sobre los fenómenos descritos.

En la segunda parte se buscará ver el fenómeno desde el punto de vista de nuestro país.

2. LAS ACEPCIONES DEL TERMINO FLEXIBILIZACION

Al sólo efecto de sistematizar la exposición, agruparé las formas de utilización del concepto flexibilización, en tres grupos:

a. La flexibilización de la organización productiva;

"En la organización tradicional no flexible, se asigna a cada trabajador una tarea determinada, para lo que ha sido especialmente entrenado, que debe ser cumplido durante un número de horas, a partir de un momento determinado y hasta otro momento previamente determinado. En la organización flexible, en cambio, los trabajadores deben aplicar su trabajo a distintas tareas durante horarios variables tanto en su extensión, como en el momento de comienzo y finalización, esto requiere de la posibilidad de cambios rápidos en el número y capacitación de los trabajadores, así como que cada uno de ellos pueda ser convocado para tareas diferentes, con distintos horarios y remuneraciones diferentes."²¹

²⁰ Boyer, Raúl. Flexibilidad del Trabajo en Europa. 1996. Pag. 221

²¹ Mantero de San Vicente, Osvaldo. Flexibilidad del Trabajo y Derecho del Trabajo, tomado de "La Flexibilización Laboral en Venezuela ¿Nuevo nombre o nueva realidad? ILDIS, Editorial Nueva Sociedad

b. la flexibilización del mercado de trabajo;

“Consiste este planteamiento en poner de manifiesto la necesidad o conveniencia de flexibilizar las normas que regulan la celebración del llamado Contrato Individual del Trabajo y sobre todo las que regulan la forma de ponerle fin al mismo. Para poder variar fácilmente el número y calidad de los trabajadores, es necesario modificar la normativa que limita la facultad de despedir o la de celebrar contratos de trabajo sujetos a plazo o condición resolutoria.”²²

c. la flexibilización de las condiciones individuales de trabajo.

“En términos generales se aprecia una tendencia a poner en tela de juicio los principios fundamentales del derecho del Trabajo. Si esa tendencia se profundiza se sustituirá la concepción de que el Derecho del Trabajo, es un derecho creado para proteger al Trabajador por la concepción de que el Derecho de Trabajo, debe inspirarse en la protección de la producción. En consecuencia las teorías sobre la flexibilización actúan directamente causando la sustitución de la forma en que están reguladas las principales instituciones del derecho del trabajo”²³.

Debe tenerse presente que las formas en que se utiliza el concepto flexibilización está, en su mayor parte, fuertemente relacionadas entre sí. Esto hace que la clasificación, en muchos casos, resulte arbitraria.

3. EL INTENTO DE FLEXIBILIZAR EL APARATO PRODUCTIVO

En general, por flexibilización de la organización productiva suele aludirse a la capacidad de una determinada organización productiva para adaptarse a los cambios del mercado o la tecnología.

La flexibilización de la organización suele manifestarse en dos formas:

- a) flexibilización tecnológica, es decir el uso de tecnología no rígida, que permita adecuar la cantidad y la calidad de la producción a los cambios del mercado; y

²² Mantero de San Vicente, Osvaldo. Idem Supra.

²³ Mantero de San Vicente, Osvaldo. Idem Supra.

- b) la flexibilidad organizacional, que se manifiesta en la utilización de formas de organización que permitan también una fácil y rápida adaptación a los cambios del mercado o a la utilización de nuevas tecnologías.

Aún cuando pudiera parecer que este primer concepto tiene escasa relación con los problemas vinculados a la prestación del trabajo, no es así. La flexibilidad tecnológica u organizacional requiere necesariamente determinado grado de flexibilidad de la mano de obra.

De acuerdo a lo analizado en esta monografía y en congruencia con lo afirmado por Mauricio Birgin: "En casi todos los casos, la flexibilidad de la organización productiva se manifiesta en formas de flexibilidad".²⁴

Suele entenderse por flexibilización del puesto de trabajo, una forma de organizar el trabajo, en que los puestos de trabajo no están claramente definidos, conforme a la antigua práctica de la clasificación de puestos, sino que permanecen flexibles, en forma tal que la organización se adapte a los cambios de producción que imponga el mercado.

La flexibilización del puesto de trabajo se manifiesta en la mayor posibilidad de que los trabajadores cambien de puesto de trabajo, y de que se varíe la carga de trabajo y las condiciones individuales de cada uno de ellos.

Como se comprende, la flexibilización del puesto de trabajo requiere flexibilización en cuanto a la posibilidad de aumentar o disminuir el número de trabajadores, de variar el salario, de variar el tiempo de trabajo, etc.

"El introducir la polifuncionalidad y rotación de los operadores, puede potencialmente afectarlos al desvincular la carga de trabajo asociada a un puesto, de la remuneración. En la medida en que la función se enriquece incorporando tareas nuevas y aumenta la capacidad de decisión del trabajador y la intervención sobre el proceso, sus responsabilidades tienden a hacerse más difusas y menos susceptibles de ser precisadas, lo cual puede llevar a un sobre esfuerzo no remunerado y simplemente ensancharse el

²⁴ Birgin, Mauricio. La Denominada Flexibilidad Laboral. 1996. Pag. 225

espectro de conocimientos del operador, sin que se enriquezca su calificación.”²⁵

Es decir, la idea de la flexibilización de la organización productiva, conduce a la flexibilización de las condiciones individuales de trabajo.

Según advierte Mauricio Birgin “En la concepción de la flexibilización de la organización productiva está presente el pensamiento económico de la escuela clásica, neoclásica o liberal. En este caso, la flexibilización es un instrumento interno de la organización productiva para poder actuar mas libremente conforme a las reglas del mercado”²⁶.

Pero es innegable que no podría hablarse de organización productiva flexible, sino hubieran ocurrido cambios tecnológicos, que hacen conveniente o necesario el abandono de los antiguos criterios de organización del trabajo basados en la cadena de montaje, la especialización de las funciones y la determinación precisa del puesto de trabajo.

Quizá sería absurdo o contraproducente que el movimiento sindical pretendiera oponerse a los cambios tecnológicos en sí. Pero es absolutamente necesario que actúe para evitar que esos cambios produzcan efectos perjudiciales para los trabajadores.

Los trabajadores no pueden admitir que esa flexibilización les conduzca a la pérdida de la estabilidad en el empleo, a la reducción del salario real, o al aumento del tiempo de trabajo. El criterio rector es que, cada vez que sea necesario, deben mantenerse o crearse nuevas normas rígidas protectoras de los trabajadores, para evitar los efectos inconvenientes de la flexibilización del trabajo.

Quizá la forma de acción sindical más eficiente ante los cambios en la

²⁵ Alonso, Osvaldo Miguel. Flexibilidad en lo Técnico y Organizativo, tomado de “La Flexibilización Laboral en Venezuela, ¿Nuevo Nombre o nueva Realidad?” ILDIS. Editorial Nueva Sociedad.

²⁶ Birgin, Mauricio. La Denominada Flexibilidad Laboral. 1996. Pag. 229.

organización del trabajo, sea la de exigir la participación en la toma de decisiones en la materia. La cogestión y otras vías de participación de los trabajadores en la empresa, no deben concebirse como formas de colaboración con los patronos, sino como formas de tomar en cuenta el interés de los trabajadores en la toma de decisiones. Tampoco debe confundirse la participación sindical en la toma de decisiones, con las fórmulas patronales divisionistas del movimiento sindical, consistentes en la creación de círculos de calidad, comités de productividad u otras formas paternalistas, como el caso de las empresas o asociaciones solidaristas.

4. LA POSIBLE FLEXIBILIZACION DEL MERCADO DE TRABAJO

En esta segunda acepción, que en muchos casos se confunde con el propio concepto de flexibilización del trabajo, suele aparecer en forma explícita la referencia a las teorías económicas liberales. Se trata, en definitiva, de liberar el mercado de trabajo, es decir, la venta de la fuerza de trabajo humana, de los elementos de rigidez que actualmente operan sobre él. El connotado Tratadista Luis Aparicio Valdéz expresa que "De acuerdo a esta teoría, esos elementos de rigidez tienen dos orígenes :

Por una parte, las normas jurídicas impuestas por el estado, que limitan la posibilidad de despedir, y que, de alguna otra forma, actúan sobre el mercado. Por otro lado, la acción de los sindicatos, que introducen formas de monopolio en la determinación del salario al impedir la concurrencia de los trabajadores en forma individual al mercado"²⁷.

Conforme a esta idea, si el mercado de trabajo actuara libremente el desempleo debería provocar —por aumento de la oferta— una baja del salario, que al llegar a cierto nivel provocaría nuevas inversiones de capital privado, que reactivarían la economía. Esa sucesión de fenómenos no se produce, conforme a la teoría de la flexibilización, porque actúan, haciendo rígido el mercado de trabajo, los dos elementos a que antes aludimos: El derecho del trabajo y los sindicatos.

A esa concepción se han opuesto las teorías económicas derivadas de las

²⁷ Aparicio Valdéz, Luis. Flexibilidad Laboral. 1995. Pag. 147.

enseñanzas de J.M. Keynes, conforme a las cuales hay situaciones en las que las estrategias espontáneas de los agentes económicos, no llegan a absorber el paro y hasta lo agravan. En efecto, dado que el nivel de la demanda efectiva determina el empleo, una baja de los salarios es inútil o perjudicial.

Una u otra teoría económica: la que hace de los trabajadores meros vendedores de su fuerza de trabajo, o la que les atribuye también el papel de consumidores hacen referencia a fenómenos propios del régimen económico capitalista y pueden ser ciertas en mayor o menor grado según las circunstancias. Pero existen además razones éticas, de solidaridad humana, y hasta de preservación del propio régimen capitalista que conducen a la creación de normas jurídicas y otras de conductas obligatorias, que suavicen los efectos del mercado cuando la mercancía es la fuerza de trabajo humana.

Nuevamente para el entendido en la materia Luis Aparicio Valdéz, "La teoría neoliberal, al reivindicar la noción del mercado de trabajo y del libre funcionamiento en el mismo, de la ley de la oferta y la demanda, pretende contradecir el postulado ético de que el trabajo no es mercancía, que ha sido universalmente aceptado, por lo menos como principio. Al considerar estos planteamientos, no debe olvidarse que quienes más fervientemente postulan el libre juego de las leyes de mercado, son las grandes empresas o grupos de empresas transnacionales, que actúan de hecho en un régimen de monopolio universal."²⁸

Aún para quienes postulan el libre funcionamiento de las leyes del mercado en cuanto al trabajo, habría que señalar que el sindicato debe ser considerado un elemento inherente al mercado de trabajo. En efecto, el juego de la oferta y la demanda, en materia de trabajo no se realiza entre individuos, sino entre organizaciones, fenómeno que, por lo demás sucede en cuanto a las otras mercancías. El sindicato y la huelga aparecen, en consecuencia, como elementos inherentes a la economía del mercado. Prescindir de ellos sería alterar el normal juego de la oferta y la demanda en materia de trabajo.

Considero que si a las teorías económicas liberales se las despojara de su

²⁸ Aparicio Valdéz Luis. Flexibilidad Laboral. 1995. Pag. 254.

contenido de apoyo a los sectores empresariales, deberían concluir en la necesidad de flexibilizar la huelga, que es un elemento espontáneo del mercado que hoy se encuentra fuertemente endurecido por normas jurídicas que atenúan sus efectos.

En definitiva, parece clara que en el concepto de flexibilización del mercado de trabajo pesan mucho más los fenómenos ideológicos, que los fenómenos reales derivados de cambios tecnológicos. En el fondo, los planteamientos de flexibilización del mercado de trabajo, tratan tan sólo de desmontar los mecanismos protectores de los trabajadores.

La postulación de la flexibilización del mercado de trabajo, poco o nada tiene que ver con el fenómeno real de los cambios tecnológicos o cambios en la manera de ordenar la producción a que se ha hecho referencia en el párrafo anterior. Por el contrario, es perfectamente posible que una empresa, o unidad económica de producción, establezca un régimen de flexibilidad de la organización del trabajo, en medio de un mercado de trabajo rígido.

Si alguna relación puede señalarse en este planteamiento y los cambios aparecidos en la manera de producir, habría que indicar solamente, que la nueva forma de producir superó la necesidad de racionalización que habían impuesto las primeras formas de maquinismo y, por lo tanto, posibilitó el lanzamiento de la idea de la flexibilización como una panacea universal.

Ante los planteamientos de flexibilización del mercado de trabajo, la posición sindical debería ser de fuerte oposición. La única manera de que un régimen basado en la compra-venta de fuerza de trabajo no degenera en la explotación del hombre por el hombre, como ocurrió en los países de Europa en los primeros años de la revolución industrial o como ocurre hoy en los llamados países subdesarrollados, es tomando medidas que atenúen los efectos de las leyes del mercado.

Entre esas medidas destacan:

- a) los mecanismos propios de la seguridad social;
- b) la acción sindical;
- c) la creación de normas rígidas en materia de ruptura de la relación de trabajo en materia de jornada, de salario, etc.

El tema no se limita hoy a un mero debate doctrinario; los empresarios han pasado ya a la acción y propugnan medidas concretas de flexibilización del mercado de trabajo, que intentan convertir en ley.

- En general, se postulan tres tipos de medidas:
- a) las que flexibilizan la ruptura del contrato individual de trabajo;
 - b) las que flexibilizan el mercado de trabajo mediante la creación de nuevas formas contractuales para la compra de la fuerza de trabajo;
 - c) las que flexibilizan la contratación colectiva.

5. LA TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO POR CAUSA DE LA FLEXIBILIZACION

La teoría de la flexibilización del mercado de trabajo exige que se flexibilice la posibilidad del empleador de poner fin al contrato individual de trabajo.

Uno de los más grandes exponentes de las teorías contrarias a la flexibilidad del trabajo, Raúl Boyer, manifiesta que, "En su primera concepción histórica, ambas partes del contrato individual de trabajo tenían derecho a ponerle fin en cualquier momento, sin expresión de causa o por su sola voluntad. El derecho del trabajo, en su evolución posterior, fue limitando ese poder patronal de poner término al contrato individual de trabajo. En una primera etapa, imponiendo al patrono la obligación de indemnizar cuando despedía sin causa o por una causa injusta. Más modernamente, en algunos países, imponiendo la obligación de indemnizar en todo caso; y en una última etapa imponiendo la prohibición de despedir, salvo cuando la conducta del trabajador lo justificara"²⁹.

En casi todos los países modernos, se han creado también procedimientos que autorizan la reducción de personal por razones económicas o técnicas. Como es sabido, en América del Sur, una cerrada oposición patronal impidió que se sancionara una verdadera ley de estabilidad y se sancionó la ley contra despidos injustificados que, en definitiva, permite despedir sin causa, pero impone el pago de una indemnización al patrono que lo hace, parecido a la indemnización universal. Esa ley creó también un

²⁹ Boyer, Raúl. Flexibilidad del trabajo en Europa. 1995. Pag. 170

procedimiento que autoriza la reducción de personal, que se cumple escasamente.

Es claro que la teoría de la flexibilización tiende a oponerse a la estabilidad en el empleo o a las indemnizaciones elevadas a cargo del patrono, para que estos puedan despedir libremente cuando las condiciones del mercado lo requieran, así como lo plantean los patronos en Guatemala.

No podemos dejar de señalar que la teoría de la flexibilización pretende ser, en definitiva, conveniente para los trabajadores, porque según su concepción la única forma de que la economía se desarrolle es dejando actuar libremente a las leyes de mercado. Por eso, los partidarios de esta teoría, llegan a sostener que las leyes de estabilidad perjudican a los trabajadores, ya que en definitiva son un obstáculo al desarrollo de la economía y a la creación de nuevos empleos. Los seguidores de la escuela liberal suelen señalar que los empresarios no contratan personal, porque las leyes les impiden despedir. Advierten además que las leyes de estabilidad, o las que dificultan el despido, actúan aumentando el desempleo de jóvenes, o haciendo que los efectos del desempleo recaigan fundamentalmente sobre los jóvenes.

El primer razonamiento encierra claramente la idea de que las consecuencias de la recesión deben recaer sobre los trabajadores. Los desocupados deben ser ocupados y su presencia en el mercado, como oferentes de trabajo, debe provocar la reducción del salario de los que aún trabajan.

Si esta teoría es cierta, la única forma de que los efectos de la crisis no recaigan sobre los trabajadores es creando mecanismos que rigidicen el mercado de trabajo. En definitiva, la tendencia a la flexibilización del mercado de trabajo postula que, ante la depresión, se alivie la presión económica sobre los empresarios, permitiéndoles reducir el costo del trabajo. Sin embargo, la historia del sistema capitalista ha demostrado que los grandes avances, en materia tecnológica o productiva, se han logrado siempre como respuesta al encarecimiento de los costos, y que cada vez que mediante normas de derecho se ha encarecido el costo de la mano de obra (reducción de la jornada, salario mínimo, etc) se estimuló la modernización industrial.

Estos antecedentes históricos deben ser especialmente considerados en Guatemala, donde el bajo salario y los altos márgenes de ganancia actúan frenando la

iniciativa privada, al desestimular la utilización de nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas.

El segundo argumento: el de que la rigidez del mercado de trabajo, provocada por las leyes de estabilidad, es causa del desempleo de los jóvenes, es cierto solo para quienes piensan que la compra-venta de la fuerza de trabajo debe regirse por las leyes del mercado. Por el contrario, si utilizamos correctamente mecanismos propios de la seguridad social, como el retiro total o parcial de los trabajadores por edad, estaremos utilizando los mecanismos apropiados para eliminar los efectos nocivos que el mercado conlleva cuando se aplica a seres humanos y no a simples mercancías.

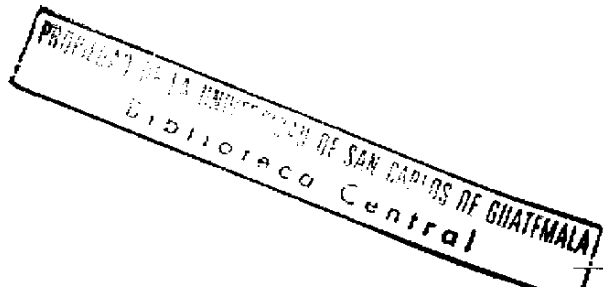
Parece claro que la invocación a la flexibilización del mercado de trabajo, no representa, en realidad, mas que una reacción patronal a ciertos mecanismos de protección logrados por los trabajadores, para buscar la supresión de la ley. Pero debe tenerse en cuenta que el planteamiento reaccionario no se limita solo a proponer la derogación de las normas legales o convencionales que establecen la estabilidad en el empleo. También se busca una efectiva flexibilización del mercado de trabajo, mediante la utilización de nuevas modalidades de contratación de trabajo.

6. LA CREACIÓN DE NUEVAS FORMAS CONTRACTUALES PARA FLEXIBILIZAR EL MERCADO DE TRABAJO

Sin plantear la derogación del derecho vigente, orientado a la protección del trabajador subordinado clásico, los empleadores recurren cada vez más a nuevas formas de contratación que, so pretexto de ser flexibles, escapan a todo o parte del Derecho del Trabajo.

En sus manifestaciones más elementales, esta tendencia se manifiesta en la contratación de trabajadores a término o para una obra determinada, en Guatemala, haciendo caso omiso de lo que literalmente dice el artículo 26 del Código de Trabajo que expresa: "Todo contrato individual de trabajo debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido, salvo prueba o estipulación hecha y expresa en contrario."

Deben tenerse siempre como contratos a plazo indefinido, aunque se hayan ajustado a plazo fijo o para obra determinada, los que se celebren en una Empresa cuyas



actividades sean de naturaleza permanente o continuada, si al vencimiento de contratos subsiste la causa que les dio origen.

En consecuencia, los contratos a plazo fijo y para obra determinada, de carácter de excepción y solo pueden celebrarse en los casos que así lo exija la naturaleza accidental o temporal del servicio que se va a prestar o de la obra que ejecutará."

Aunque la norma antes transcrita es suficientemente clara los empleadores utilizan para su conveniencia la expresión salvo prueba o estipulación lícita y ex contrario para su conveniencia y así no celebrar contratos por tiempo indefinido. La misma tendencia se manifiesta también en la contratación de trabajadores a tiempo parcial cuyo salario se reduce en proporción a la reducción del tiempo de trabajo.

En formas más elaboradas, se manifiesta en la utilización de empresas suministradoras de mano de obra, (empresas satélites), en la explotación de trabajo autónomo, la creación de pequeñas empresas subsidiarias y, en general, formas más o menos sutiles de utilizar la fuerza de trabajo ajena, sin perfeccionar el contrato de trabajo tal como lo entiende el derecho tradicional.

No existe ninguna razón valedera para no oponerse frontalmente a estas prácticas patronales. La acción sindical deberá orientarse a impedir esas violaciones.

El tratadista Luis Aparicio Valdéz, expresa que: "El derecho del trabajo, en su parte, deberá modernizar algunos de sus criterios tradicionales, como el concepto de subordinación, el de patrono o empleador y terminar de elaborar otros, con el conjunto económico."³⁰

De esa cuenta dice el tratadista ya citado que: "En muchos casos, la utilización de estas nuevas formas de compra de fuerza de trabajo, resultan facilitadas por algunas nuevas formas de tecnología. Es notorio, por ejemplo, que la telecomputación facilita formas de trabajo, similares al trabajo a domicilio tradicional, que casi inevitablemente conducen a la flexibilización del tiempo de trabajo, de la jornada y, a veces, hasta de la figura del trabajador."³¹

³⁰ Aparicio Valdéz Luis. Flexibilidad Laboral. 1995. Pag. 258

³¹ Idem. Supra.

7. EL USO DE DETERMINADAS FORMAS DE NEGOCIACION COLECTIVA PARA FLEXIBILIZAR EL MERCADO DE TRABAJO

La negociación colectiva, al imponer iguales salarios e iguales condiciones de trabajo para todos los trabajadores, configura un fuerte elemento de rigidez o inflexibilidad del mercado de trabajo. Esa rigidez desaparece si la negociación se hace al nivel de empresa, en cuyo caso la negociación no opera sobre el mercado de trabajo o lo hace en una escala muy pequeña. Como se advierte, la negociación al nivel de empresa, al tiempo que minimiza el control de la organización sindical sobre el mercado de trabajo, vincula a los trabajadores al éxito económico de la empresa en que trabajan y no a la solidaridad de sus compañeros de clase.

El sindicalismo guatemalteco, hace ya tiempo que advirtió la necesidad de organizarse en torno a sindicatos nacionales por rama de industria.

Es previsible que, invocando la flexibilización del mercado de trabajo, las organizaciones empresariales traten de oponerse a esa forma de organización y acción sindical, para continuar negociando colectivamente al nivel de empresa.

CAPITULO IV

CRITERIO DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS DEL RAMO DE LA INDUSTRIA DEL BANANO Y DE LA INDUSTRIA LATEX, EN RELACION A LA FLEXIBILIZACION COMO JUSTIFICATIVO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

1. PRETENSION.

Dentro de este capítulo, se perseguirá como cuestión fundamental la corroboración no sólo de la hipótesis base del trabajo, sino de las otras argumentaciones vertidas a lo largo del desarrollo del mismo. Para tal objeto se consultó, por medio de un trabajo de campo, a un universo integrado por trabajadores sindicalizados de industrias tradicionales en Guatemala, tales como la del banano y la del látex, que precisamente por su antigüedad constituían el campo más acertado para el desarrollo de la encuesta, ya que partíamos de la base que el tamaño de éstas las obligaba a promover cambios tecnológicos que buscaran el aumento de la productividad, pero capacitando y tecnificando integralmente la organización, la dirección y la mano de obra. No obstante como lo permitirá demostrar el contenido del capítulo, el desarrollo en este sentido es casi ninguno, y el riesgo para los trabajadores es amplio, por cuanto se busca sinonimizar la figura del incremento de la productividad con la implantación de la flexibilidad de las normas de trabajo, buscando suprimir o desregularizar el carácter protector de las normas laborales, para dar paso a un aumento en el proceso productivo, cuyo objeto final es encubrir la super-explotación a que será sometido el trabajador en tal caso, pues probado está, que sin la profesionalización o especialización de la mano de obra, es imposible el aumento de la producción.

2. ENCUESTA

FUENTE: Veinte muestras dirigidas a diez trabajadores sindicalizados de la industria del banano y diez trabajadores sindicalizados de la industria del látex.

MODELO DE BOLETA DE ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**

BOLETA DE ENCUESTA

TRABAJO DE TESIS: " LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD COMO JUSTIFICATIVO DE LA FLEXIBILIZACION "

SUSTENTANTE: AURA VIRGINIA PINEDA SANDOVAL DE MONTENEGRO.

Trabajo previo y necesario para sustentar el examen general público de tesis, para optar al grado académico de Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales y a los títulos de Abogada y Notaria.

INSTRUCCIONES:

La presente encuesta esta dirigida a trabajadores sindicalizados de las industrias del banano y del latex, respectivamente, con el objeto de conocer su criterio en relación a la flexibilización como justificativo del incremento de la productividad.

Debe responder en los espacios en blanco con una X en la opción que se estime correcta.

INTERROGANTES:

1. En su centro de trabajo, ha implementado el empleador cursos de capacitación y tecnificación:

SI: ____ NO: ____

2. En el caso de la industria dentro de la que usted labora, existe implementada por el empleador, la producción en serie del bien o bienes que ahí se producen:

SI ____ NO: ____

3. Existen dentro de su centro de trabajo mandos medios y bajos de personal alguna especialización en la dirección de la producción:

SI: ____ NO: ____

4. Al inicio de un nuevo año de labores, en su centro de trabajo se imple estudios de prefactibilidad que permitan prever el nivel de producción:

SI: ____ NO: ____

5. La maquinaria que se utiliza para la producción en su centro de trabajo, es o constante mantenimiento:

SI: ____ NO: ____

6. La maquinaria que se utiliza para la producción en su centro de trabajo se descompone con frecuencia:

SI: ____ NO: ____

7. Los lugares de trabajo: en donde usted labora se encuentran dotados condiciones mínimas de higiene y seguridad:

SI: ____ NO: ____

8. Con qué frecuencia se producen los accidentes profesionales en su centro de trabajo:

UNO CADA MES: ____ UNO CADA SEMANA: ____
3 ó MAS CADA SEMANA ____

9. Los trabajadores que son suspendidos por enfermedades o accidentes profesionales son sustituidos temporalmente por otros:

SI: ____ NO: ____

10. Cuando su patrono en épocas especiales del año, desea producir más bienes, contrata personal o aumenta el volumen a los trabajadores permanentes:

CONTRATA MAS PERSONAL: ____
AUMENTA EL VOLUMEN DE TRABAJO: ____

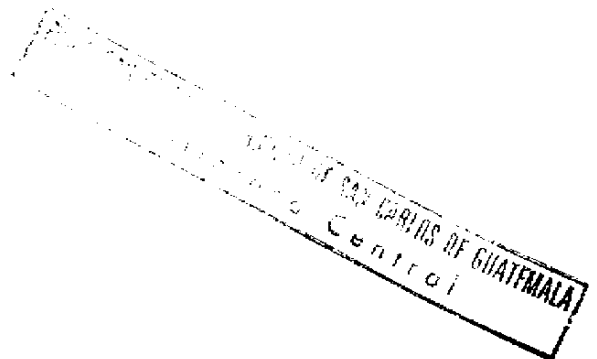
11. Cuando aumenta el volumen de trabajo, también incrementa el patrono su salario:

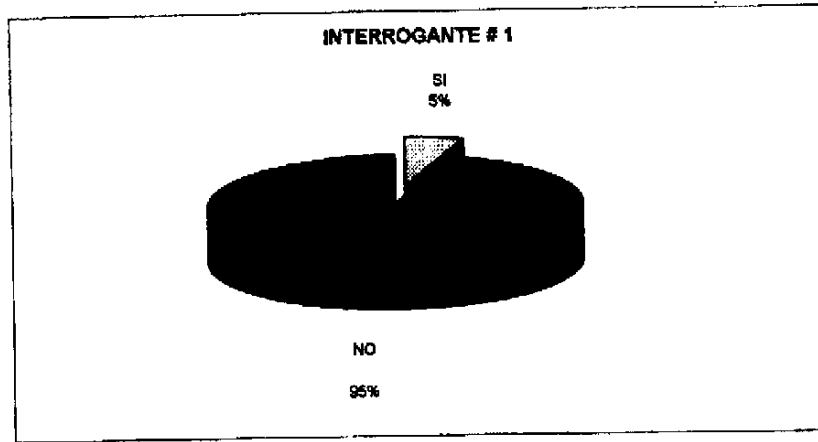
SI: ____ NO: ____

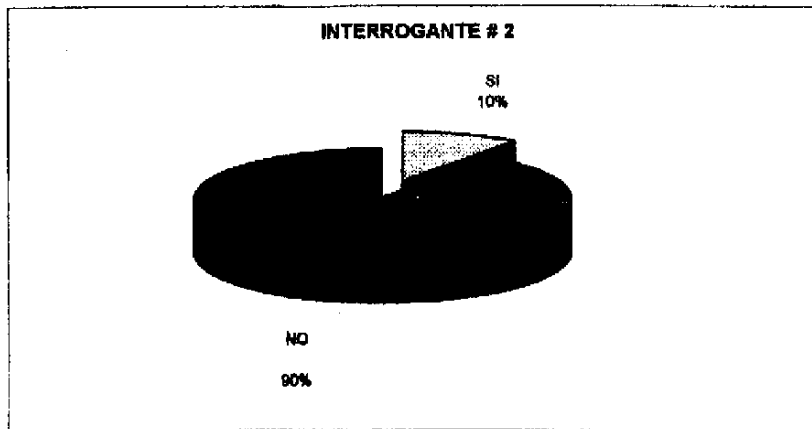
12. Considera usted que la implementación de el aumento de la productividad por medio de la supresión de las normas protectoras del Derecho del Trabajo, convertiría el trabajo en mercancía:

SI: ____ NO: ____

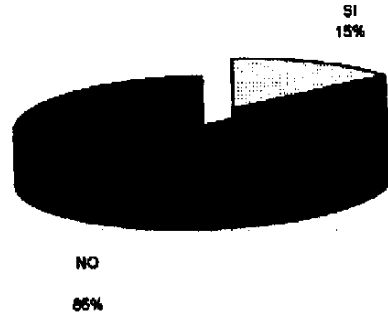
AVPSdeM/T.98.

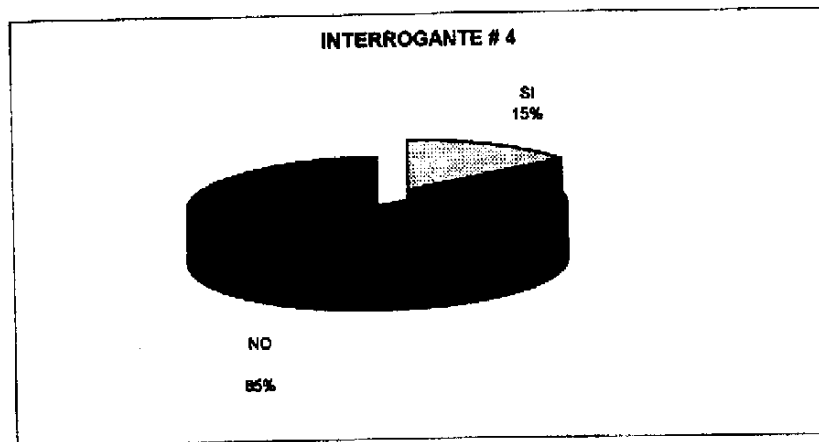




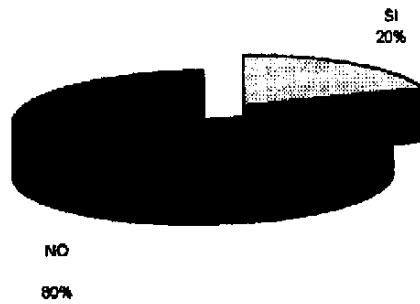


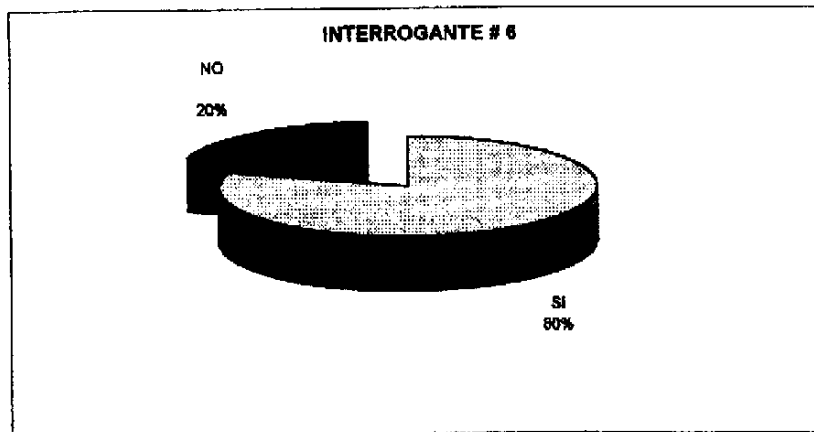
INTERROGANTE # 3

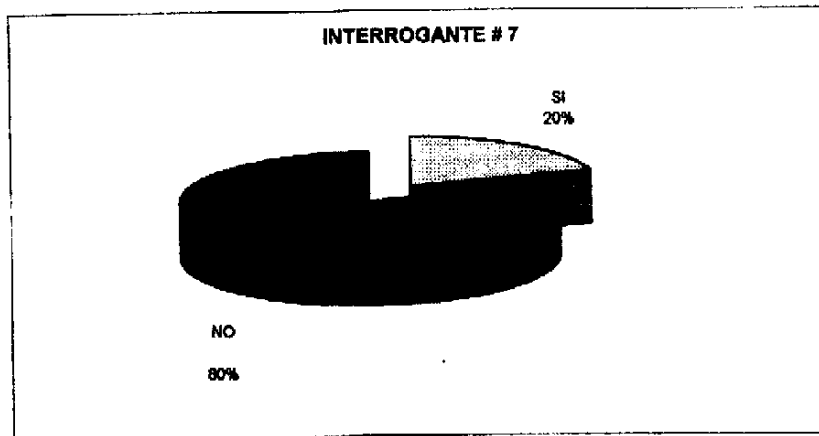




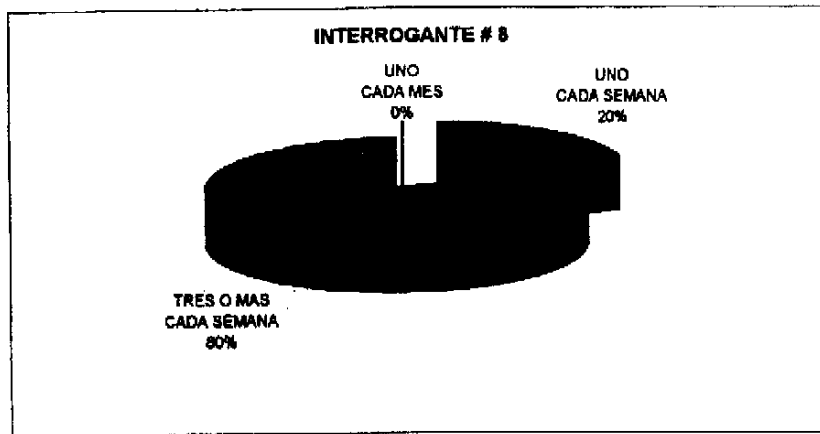
INTERROGANTE # 5

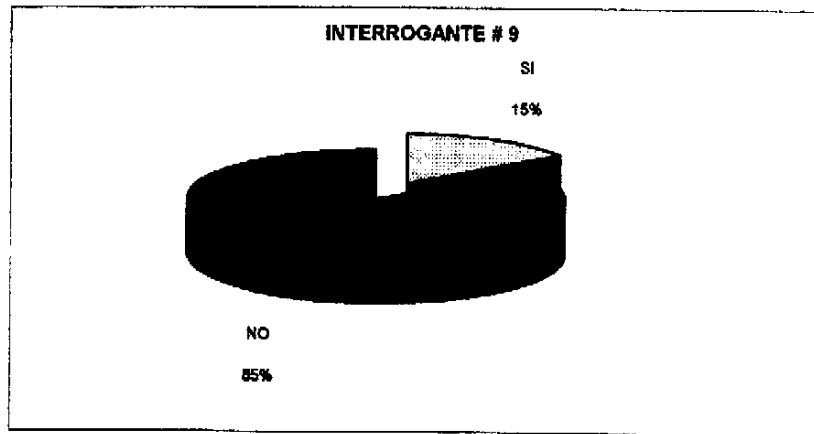




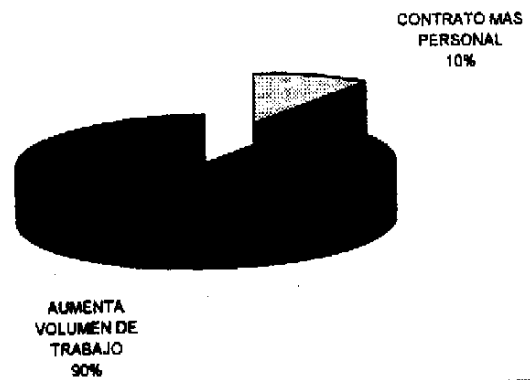


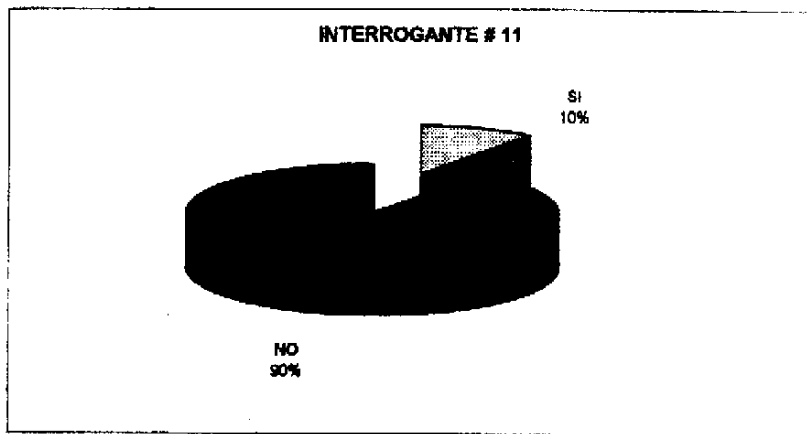
PROPIEDAD DE LA COMANDANCIA DE SAN CARLOS DE SHATHALANI
Biblioteca Central

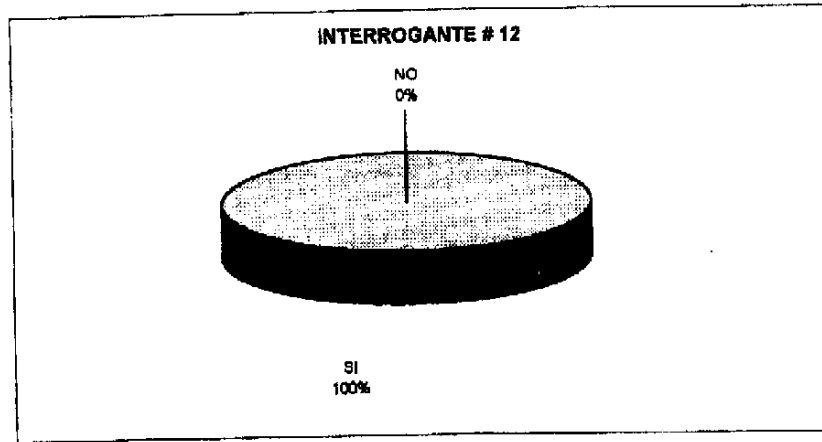




INTERROGANTE # 10







3. EVALUACION:

1. Con relación a la interrogante número uno, su resultado confirma la razón del por qué la profesionalización sigue siendo el único elemento del contrato individual de trabajo, que no se muestra en la realidad, pues son muy escasos y casi contados con los dedos de la mano, los patronos que promueven la capacitación y tecnificación de sus trabajadores, lo que de hacerse podría redituárles muchos beneficios y el consiguiente aumento a la productividad. De esa forma el 95% de los encuestados manifestó que en sus centros de trabajo los patronos no han implementado cursos tendientes a capacitarlos y tecnificarlos, habiéndose manifestado en forma positiva únicamente el 5% de los mismos.

2. Con relación a la interrogante número dos, el resultado permite confirmar una de las argumentaciones contenidas en la presente monografía, en cuanto a que los empleadores en Guatemala no implementan sistemas de producción en serie, que les permita ahorrar tiempo de trabajo, por medio de permitir al trabajador un desarrollo más rápido de sus labores. Con relación a eso el 90% de los encuestados, manifestó que en su industria aún no es en serie, habiéndose manifestado en sentido contrario únicamente el diez por ciento de los encuestados, lo que demuestra el bajo número de industrias en donde existe la producción en serie.

3. En relación con la interrogante número tres, se confirma también que en un gran porcentaje de industrias guatemaltecas, existe la falta de especialización de la mano de obra que ocupa mandos medios y bajos de personal, lo que produce también en un buen número de casos un excesivo número de errores en el proceso de producción. De esa cuenta el 85% de los encuestados se manifestó en el anterior sentido y solamente el 15% de ellos manifestó que en sus centros de trabajo si existen mandos medios y bajos con especialización.

4. Con relación a la interrogante número cuatro, su resultado permite concluir en que en la mayoría de centros de producción de las industrias consultadas, no se elaboran con el inicio del año, estudios de prefactibilidad, que permitan prever

los niveles de producción a alcanzar, lo que evidencia una deficiente tecnología organizacional que repercute también en el nivel de eficiencia de los trabajadores, al producirse constantes eventos que producen interrupciones en el proceso de producción. En el anterior sentido se manifestó el 85% de los encuestados y solamente el 15% de ellos manifestó conocer que en sus centros de producción si existen al inicio de cada año, estudios de prefactibilidad.

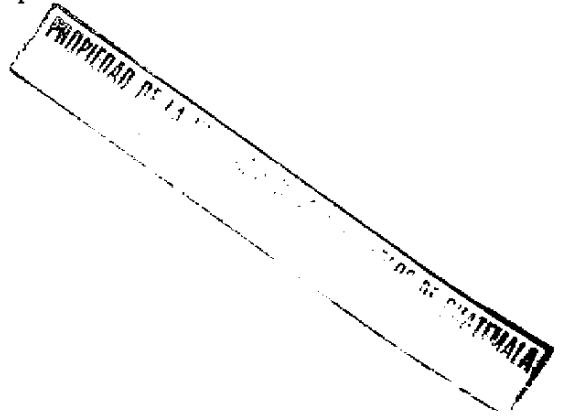
5. Con relación a la interrogante número cinco, el resultado permite confirmar que la gran mayoría de empleadores en Guatemala, persigue la disminución de los costos de producción a costa incluso de darle escaso mantenimiento a la maquinaria que utiliza dentro del proceso productivo, lo que resulta una gran equivocación, pues la falta de mantenimiento no sólo ocasiona mayor riesgo de desperfectos en la maquinaria, sino adicionalmente la pérdida de continuidad del proceso de producción, cuando se interrumpen las labores. En ese sentido se manifestó el 80% de los encuestados, mientras que únicamente el 20% de ellos, manifestó conocer que dentro de su centro de trabajo el patrono sí da constante mantenimiento a la maquinaria utilizada.
6. En relación con la interrogante número seis, su resultado es complementario de la interrogante anterior, pues a causa de falta de mantenimiento el 80% de los encuestados, manifiesta que la maquinaria utilizada en el proceso de la producción se descompone con frecuencia porque resulta totalmente lógico. Sólo el 20% de los encuestados, manifestó que la maquinaria no sufre de descomponerse con frecuencia.
7. En relación con la interrogante número siete, su resultado confirma otra de las cuestiones que constituyen en Guatemala, una verdad conocida en relación con que la mayoría de los locales de trabajo no cuentan con las condiciones mínimas de higiene y seguridad que permitan al trabajador producir en un ambiente de trabajo adecuado. Lo anterior adicionalmente viene a contravenir lo relativo a las normas de higienes y seguridad en el trabajo, también constituye factor que ocasiona constantemente alteraciones en el proceso de producción, pues si los locales de trabajo carecen de condiciones de higiene y seguridad las

enfermedades y accidentes profesionales serán comunes. En ese sentido se manifestó el 80% de los encuestados, y únicamente el 20% de los mismos opinó en sentido contrario.

8. En relación con la interrogante número ocho, el resultado debe ser preocupante, pues aunque por muchos años, se ha pretendido ocultar las cifras reales de accidentes profesionales, cuando éstas son conocidas, permiten confirmar el elevado número de accidentes profesionales, cada semana; lo que arroja anualmente un número de ciento cuarenta y cuatro accidentes profesionales, número en suma elevado, que demuestra las pocas o casi ningunas condiciones de seguridad en el trabajo. Sólo el 20% de los encuestados manifestó que en sus centros de trabajo se produce un accidente profesional por cada semana.
9. En relación con la interrogante número nueve, se logra establecer con la manifestación del 85% de los encuestados, que en muchos centros de trabajo, los trabajadores que se ven suspendidos por enfermedad o accidentes profesionales, no son sustituidos temporalmente por otros, lo que implica que el trabajo de éstos es redistribuido entre los otros trabajadores activos, lo que produce una imposición de trabajo excesivo sin remuneración y que adicionalmente puede aumentar el número de errores en el proceso de producción. Sólo el 15% de los encuestados, se manifestó en sentido contrario.
10. En relación con la interrogante número diez, el resultado es casi complementario al de la interrogante anterior, pues a decir del 90% de los encuestados, en épocas en las que el empleador desea aumentar la productividad, no contrata personal adicional, sino aumenta el volumen de trabajo a sus trabajadores, lo que no sólo configura trabajo excesivo sin remuneración alguna, sino también la fatiga del trabajador permanente, que se ve expuesto a cometer más errores y a sufrir accidentes de trabajo. Solamente el 10% de los encuestados manifestó laborar en centros de trabajo en los que se contrata personal temporario.

11. En relación con la interrogante número once, su resultado confirma lo que se afirmó en el razonamiento anterior, en cuanto a que el patrono no paga salario extraordinario por el incremento del volumen del trabajo. Lo anterior lo confirma el 90% de los encuestados, y solamente el 10% de ellos opinó recibir dentro de sus centros de trabajo, salario extraordinario, cuando aumenta el volumen de trabajo.

12. En cuanto a la interrogante número doce, el resultado obtenido permite corroborar lo que se afirmó dentro del contenido de esta monografía, en cuanto a que la pretensión de aumentar la productividad a costa de suprimir las normas protectoras del Derecho del Trabajo, tiene como propósito de fondo el convertir el trabajo en una simple mercancía. En ese sentido se manifestó el 100% de los encuestados.



CONCLUSIONES

1. Se concluye en que debe considerarse la condición humana del trabajador, para que éste busque hacer un esfuerzo en mejorar el trabajo, ya que si sólo se le trata como un instrumento de trabajo, no tendrá deseos de mejorar su rendimiento.
2. Se concluye en que si los salarios impuestos por la dirección de la empresa son incongruentes con la producción de la misma, el trabajador tampoco se sentirá motivado a producir más.
3. Se concluye, en que la implementación de sistemas adecuados de la productividad es una alternativa a la solución de los problemas laborales en contra de la flexibilización, pues puede crear más empleos, reducir costos y permitir mejores salarios.
4. Se concluye en que es condición de la flexibilización, optimizar los sistemas de productividad, para hablar de organización productiva flexible.
5. Se concluye en que no obstante hay algunas prácticas de flexibilización del trabajo, deben fortalecerse las normas protectoras del Derecho del Trabajo; que protejan al trabajador de los efectos de la flexibilización.
6. Se concluye en que el escaso mantenimiento de maquinaria en buenas condiciones, causan inactividad y a la vez es factor que produce tiempo improductivo.
7. Se concluye en que la existencia de instalaciones o locales de trabajo inadecuados y antihigiénicos, produce el consiguiente riesgo de accidentes y enfermedades profesionales que también produce improductividad en el trabajo, (recuperación de los trabajadores, descanso, etc.).
8. Se concluye en que la imposición de trabajo excesivo, sin el adiestramiento indispensable, dará como resultado un aumento en el número de errores en el trabajo.

9. Se concluye en que la mejora de los locales de trabajo, puede provocar en el trabajador una motivación mental a reducir el tiempo que pierde en descansos o no trabajar por las malas condiciones de los locales de trabajo.
10. Se concluye en que la eficientización de los sistemas de producción, no es posible porque no hay calificación de la mano de obra que haga factible implantar un nivel puro de productividad.
11. Se concluye en que la falta de especialización de los trabajadores, impide que adquieran rapidez en el desarrollo de sus labores.
12. Se concluye en que una de las formas más efectivas para eliminar el tiempo improductivo es la especialización de la mano de obra.
13. Se concluye en que es responsabilidad de la Administración de las empresas productoras, la elaboración de estudios de prefactibilidad para evitar situaciones que ocasionan constante inversión de tiempo en realizar modificaciones que se hubieran podido prever antes de producir.
14. Se concluye en que existe falta de programas de trabajo adecuados, que permitan planificar la producción y que eviten que los trabajadores se queden sin tarea o tengan que esperar a que se les asignen nuevas tareas con el consecuente tiempo improductivo.
15. Se concluye en que es conveniente la co-gestión de los trabajadores en la empresa, pero no como forma de colaboración con el patrón, sino como forma de participar el trabajador en la toma de decisiones como un mecanismo de protección contra los efectos de la flexibilización.
16. Se concluye en que la flexibilización del trabajo, tiene por objeto convertir el trabajo en mercancía y al trabajador en un simple vendedor de su fuerza de trabajo, figura del derecho privado, situación a la que se debe responder con el fortalecimiento de las normas protectoras del Derecho del Trabajo.

BIBLIOGRAFIA**AUTORES EXTRANJEROS**

A. Dickinson, Clark.

Editorial Ronald Press
U.S.A. 1987.EL AUMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD, CONSECUENCIA DE
LA TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL Y
LABORAL.B. Roscoe, Edwin.
Editorial Heliasta
Buenos Aires, 1995.

ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

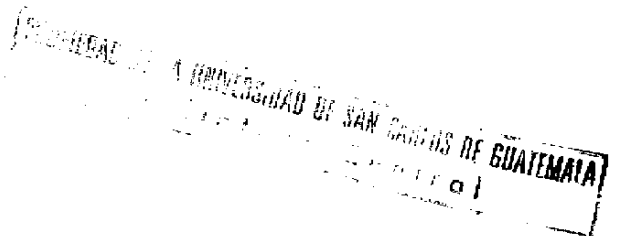
C. Taylor, Frederick Winslow.

Editorial Hamish
Londres, 1988.LA ESPECIALIZACION DE LA MANO DE
OBRA PRESUPUESTO INDISPENSABLE
EN EL AUMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD.

D. Zignoli, Vittorio.

EL ESTABLECIMIENTO DE UNA
REMUNERACION EQUITATIVA EN EL
TRABAJO.E. Mantero de San Vicente,
Osvaldo; Alonso, Osvaldo
Miguel.LA FLEXIBILIZACIÓN LABORAL EN
VENEZUELA, ¿NUEVO NOMBRE O
NUEVA REALIDAD? ILDIS, EDITORIAL
NUEVA SOCIEDAD.

F. Artilles, Antonio Martín.

FLEXIBILIDAD Y RELACIONES
LABORALES. COLECCIÓN ESTUDIOS,
NÚMERO 15, MADRID ESPAÑA, 1995.

DOCUMENTOS

- A. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS INDUSTRIAS**
Organización Internacional del Trabajo -O.I.T.-
1994.
- B. LA REMUNERACION POR RENDIMIENTO**
Organización Internacional del Trabajo -O.I.T.-
1993.
- C. MANUAL DE INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO.** Organización
Internacional del Trabajo. 1962 Revalidado en 1989.
- D. REGLAMENTO-TIPO DE SEGURIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS
INDUSTRIALES**

Organización Internacional del Trabajo -O.I.T.-
1992.
- E. SALARIO Y RENDIMIENTO**
Organización Internacional del Trabajo -O.I.T.-
1997.

TESIS

- A. Gamarro Roman, Joel. LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN
EL TRABAJO Y SU REGULACION EN LA LEGISLACION GUATEMALTECA.**
- B. Lemus Pivaral, David Humberto. LA PREVISION SOCIAL EN EL DERECHO
GUATEMALTECO. 1975**

DICCIONARIOS

- A. Cabanellas, Guillermo. **DICCIONARIO DE DERECHO USUAL**
Editorial Heliasta
Décima Edición
Buenos Aires, Argentina 1976.

- B. Ossorio, Manuel. **DICCIONARIO DE CIENCIAS
JURIDICAS, POLITICAS Y SOCIALES.**
Editorial Heliasta
Sexta Edición
Buenos Aires, Argentina 1987.

- C. De Ponce, Augusto. **DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS**
Editorial Heliasta
Buenos Aires, Argentina.

- D. **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.**
Editorial Espasa
Madrid España.

LEGISLACION

- A. Constitución Política de la República.
- B. Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República.