

# PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD



**GOBIERNO  
FEDERAL**

**STPS**

## TALLER EL VALOR DEL TRABAJO 2012

**MANUAL DEL PARTICIPANTE**

SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DIRECCIÓN DE FOMENTO A LA PRODUCTIVIDAD



**Vivir Mejor**

# PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD



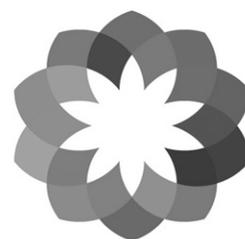
## TALLER EL VALOR DEL TRABAJO 2012

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**STPS**

**MANUAL DEL PARTICIPANTE**

SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DIRECCIÓN DE FOMENTO A LA PRODUCTIVIDAD



**Vivir Mejor**

## CONTENIDOS

---

Antes de empezar.....	2
Ahora que acabaste el taller.....	3
Repasemos lo aprendido.....	4
Tema 1.....	5
Tema 2.....	9
Tema 3.....	12
Tema 4.....	15
Tema 5.....	18
Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral.....	20
Para terminar el taller.....	25
Glosario.....	26

## ANTES DE EMPEZAR...

---

Si tienes este material en tus manos es porque has tomado ya el taller «El Valor del Trabajo». Ya sabes entonces que el trabajo es el eje en torno al cual gira la organización y el progreso de la humanidad, es un elemento muy importante en la vida de las personas. Con el trabajo tienes la oportunidad de desarrollar tu personalidad, te enriqueces personal y culturalmente. Además, te permite relacionarte con otras personas, de servir a la sociedad, de hacerla progresar y de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los seres humanos.

Toda persona tiene derecho a tener un trabajo en condiciones dignas y es libre para elegirlo. Sin embargo, cuando no hay trabajo disponible o hay despidos, surge un problema muy grave, te sientes descontento y puede causar frustración en tu familia.

Así, podemos observar que el mundo que nos rodea está en constante cambio y el mundo del trabajo no es la excepción. Como trabajador debes tener presente que siempre y de manera constante debes aprender cosas nuevas, sobre tu trabajo y del mundo que te rodea, para que puedas adaptarte de manera rápida a los cambios que se te presenten. ¿Te has puesto a pensar qué pasaría o cómo actuarías si te cambiaran de puesto o cambiaras de actividad ocupacional? ¿Te sientes preparado para el cambio exitoso?

El taller que has tomado es tan sólo el principio. De ti depende capacitarte, aprender nuevas cosas, desarrollar nuevas habilidades, ser productivo. En esta guía encontrarás la información ampliada de lo que tu instructor trabajó contigo y encontrarás sitios de Internet en donde hallarás más información que puede ayudarte en tu trabajo. Te invitamos a leerla con cuidado y a compartirla con los miembros de tu familia. Estamos seguros que ellos también pueden *entrarle* a ser más productivos.

Porque es un asunto tuyo y de todos ¡Éntrale Ya!

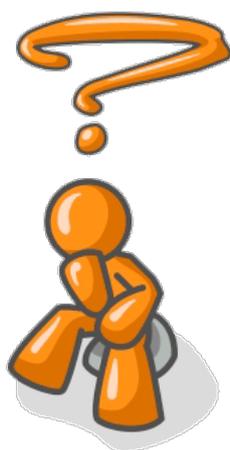
**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

## AHORA QUE ACABASTE EL TALLER...

---

...piensa en lo que no sabías antes de tomarlo. Hay muchas cosas que quizá creas que no aprendiste, sin embargo, te darás cuenta de que ya eres capaz de:

- reconocer que la productividad laboral es un problema nacional.
- reflexionar sobre la responsabilidad que como trabajador tienes para aumentar o disminuir la productividad laboral en la empresa en la que trabajas.
- reflexionar sobre la forma como percibes tu trabajo.
- reflexionar sobre el valor que le das a tu trabajo y reconocer que una valoración negativa de lo que haces en la empresa afecta a toda la organización.
- identificar los aspectos relevantes de la efectividad personal y comprender la aplicación de ésta en tu plan de vida.
- identificar la importancia de la comunicación en el trabajo.
- reconocer la importancia de la comunicación asertiva dentro y fuera de tu lugar de trabajo.
- reconocer la importancia del trabajo en equipo para ser productivo en la empresa.
- identificar las conductas personales que facilitan el trabajo en equipo.
- comprender lo que beneficia y lo que perjudica la solución de problemas en grupo.
- enlistar algunas recomendaciones para la resolución efectiva de problemas en equipo.



## REPASEMOS LO APRENDIDO

---

En esta sección hemos hecho un resumen de los temas que con tus compañeros y el facilitador trabajaste en el taller. Cada tema está dividido de la siguiente forma:



**Información.** Cuando veas este icono encontrarás un resumen de lo presentado en las láminas del taller. Te sugerimos que lo revises nuevamente para que ubiques aquella información que te sea interesante y de la cual tengas dudas o comentarios. Puedes escribirnos un correo a la dirección que aparece en la sección *Contacto* al final de este material y con gusto te haremos llegar una respuesta.



**Para saber más.** Esta sección contendrá páginas de Internet, enlaces a documentos o a vídeos que te permitirán conocer más del tema tratado.

## Tema 1: ¿Por qué debo preocuparme por incrementar mi productividad?



La productividad laboral es un asunto muy importante en una empresa, tanto para sus trabajadores como para los patrones, ya que su aumento y consolidación beneficia a todos. La productividad laboral es entendida como la cantidad de horas que se necesitan para producir algo.

Otra definición de productividad laboral:

*«Es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores».*

Una forma de medir la productividad laboral es considerando el tiempo que se emplea en la producción de productos o la prestación de servicios.

Se dice que alguien es productivo en su trabajo cuando en el menor tiempo posible realiza sus actividades de manera correcta, aprovechando al máximo los recursos.

La productividad laboral es mayor mientras menos horas se requieren para producir un bien o dar un servicio.

Los mexicanos trabajan en promedio 10 horas al día mientras en otros países se trabajan 8 horas ¡es mucho tiempo dedicado al trabajo!

Además, en México también se utilizan demasiadas personas para producir lo que en otros países se produce con menos trabajadores.

Observemos:

- *5 mexicanos producen lo mismo que 1 irlandés.*
- *4 mexicanos juntos producen lo mismo que 1 australiano.*
- *3 mexicanos se requieren para producir lo mismo que 1 español.*

Mientras más horas se trabajen o más trabajadores participen en elaborar un producto, la productividad laboral es menor.

Una forma de medir la productividad laboral es dividiendo la producción obtenida entre el número de trabajadores por el número de horas diarias por el número de días que invirtieron en la producción.

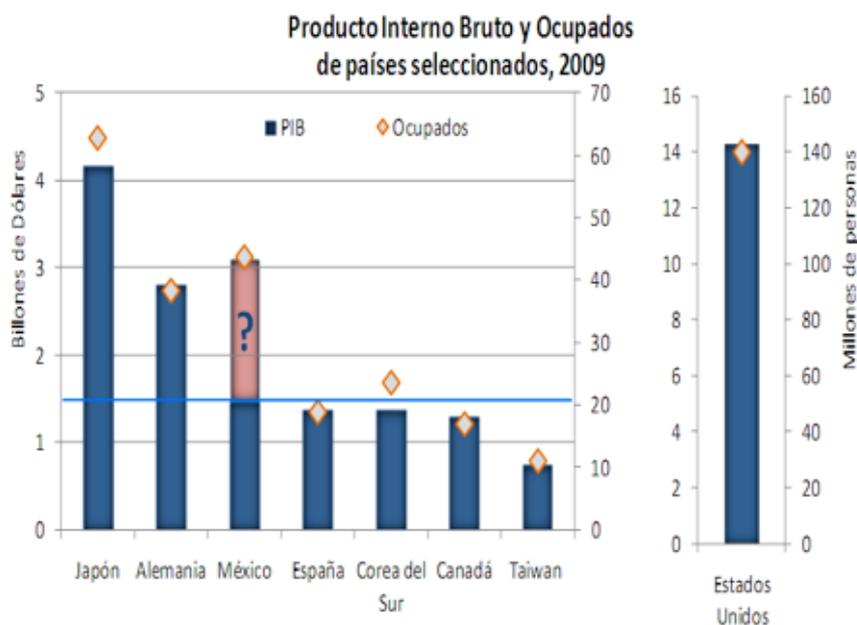
$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Producción}}{\text{No. trabajadores (por) horas trabajadas (por) días}}$$

Por ejemplo: En la empresa “A” se requieren 10 trabajadores que trabajan 10 horas cada uno, durante 3 días para fabricar 20 juegos de baño. En la empresa “B” sólo trabajan 8 trabajadores, durante 8 horas para elaborar 20 juegos de baño iguales en los 3 días. La productividad laboral de cada empresa es:

$$\text{Productividad laboral} = \frac{20}{10 \times 10 \times 3} = 0.066 \qquad \text{Productividad laboral} = \frac{20}{8 \times 8 \times 3} = 0.1042$$

Como se puede ver, es mayor la productividad laboral en la empresa donde laboran menos trabajadores y durante menos horas.

Analicemos la siguiente gráfica:



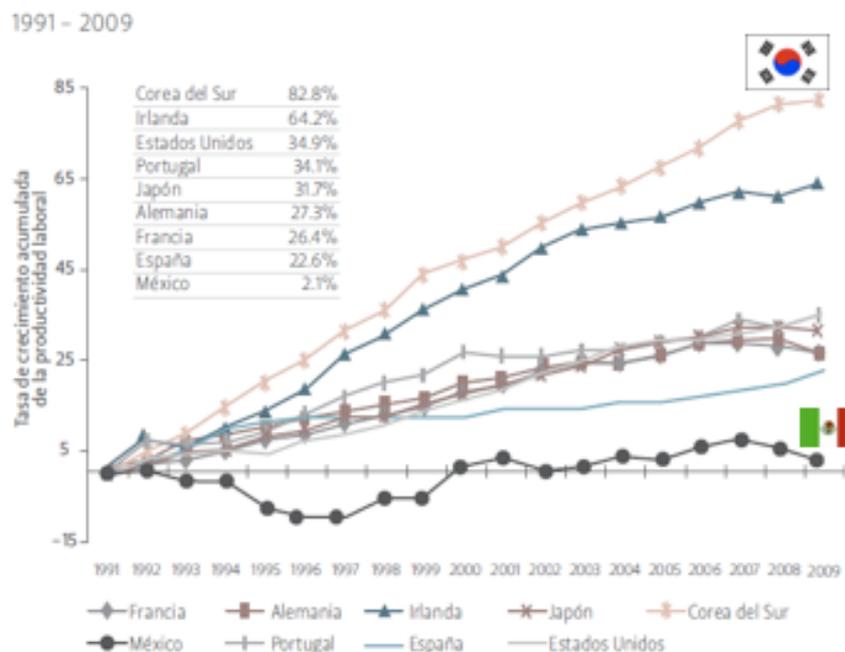
*Fuente: Fondo Monetario Internacional. OCDE. STPS-INEGI, ENOE.*

El Producto Interno Bruto (PIB) significa lo que un país produce durante un año, ya sean bienes o servicios. En la gráfica se ilustra con azul el valor monetario de lo que producen varios países, el rombo naranja indica el número de trabajadores que se ocupan para lograr esa producción.

Observa que en España lo que se produce es igual al número de personas que trabajan para producirlo. En el caso de México el número de trabajadores ocupados es el doble de la cantidad que se produce. Entonces ¿qué están haciendo todas esas personas?

Si se trabaja mucho tiempo en producir un bien o servicio, las utilidades de las empresas son menores porque se invierte en gastos innecesarios (por ejemplo, más luz, más agua, etc.) y esto afecta a la empresa ya que puede invertir menos, no puede crear mejores condiciones laborales o bien lograr un crecimiento.

En los últimos años México no ha mejorado su productividad laboral, puede decirse que se ha estancado y esto se debe a que no hemos hecho las cosas bien. Otros países han mejorado sustancialmente en el mismo período:



Fuente: CIDAC, *Hacerlo Mejor. Índice de Productividad México*, página 9.

Observa el caso de Corea. En el mismo tiempo aumentó más de 80% su productividad laboral. Muchos factores están involucrados en este proceso, sin embargo, las personas más productivas juegan evidentemente un papel muy importante en este crecimiento.

Toma en cuenta que el trabajo realizado interfiere en la productividad laboral. Si no somos eficientes al realizar las actividades y cometemos errores, el producto será defectuoso o se proporcionará un mal servicio. Por tanto, habrá que repetir el trabajo o buscar una solución, lo que significará gastar más material, invertir más tiempo en el re-proceso, afectar la fecha de entrega o la satisfacción del cliente.

La productividad laboral refleja qué tan bien hacemos nuestro trabajo, por ello debemos esforzarnos en hacerlo bien y a la primera, sin perder tiempo y aprovechando al máximo todos los recursos con los que contamos en nuestro centro de trabajo.

Recuerda que:

PRODUCTIVIDAD LABORAL	
BAJA	ALTA
Menores ingresos para los trabajadores	Incremento en los ingresos reales
Menor generación de empleos	Generación de empleos formales
Disminución de las ganancias para la empresa	Mayores utilidades para la empresa
Menor inversión	Incremento de las inversiones
Pérdida de competitividad nacional	Mayor competitividad nacional

**En conclusión: si somos más productivos mejoran nuestras condiciones de vida.**



**Para saber más...**

7 razones para ser productivo

<http://thinkwasabi.com/2009/04/razones-ser-productivo/>

## Tema 2: Y tú ¿qué valor le das a tu trabajo?



La Organización Internacional del Trabajo, conocida por sus siglas como OIT, define al trabajo como:

i

*“el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.”*

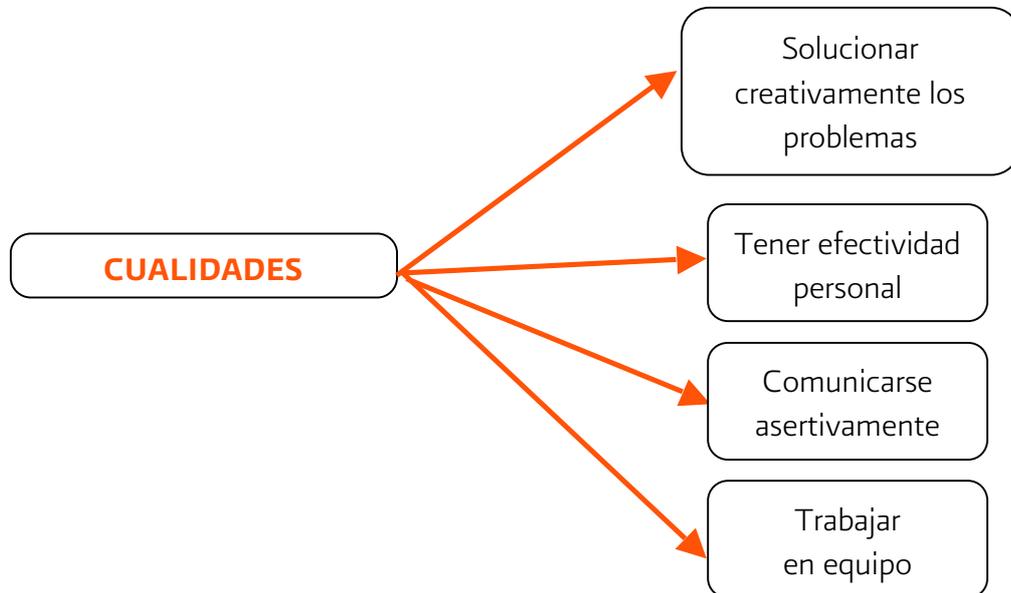
El trabajo ocupa un lugar muy importante en la vida de las personas y por ello se le dedica mucho tiempo. Sin embargo, cada persona le da un valor diferente y lo asume de distinta manera. Dependiendo de las características que cada persona le asigna, el trabajo puede ser un medio para:

- Obtener dinero, darse gustos.
- Mantener a la familia.
- Lograr un bienestar personal, familiar y social.
- Adquirir seguridad y autoestima.
- Lograr un desarrollo personal, profesional, independencia y éxito.
- Sentirse útil, dignificarse como personas o a asegurar el futuro.

Entonces, el trabajo puede ser visto de diferente manera por cada persona. Sin embargo, es fundamental que mostremos compromiso en su realización y demostremos orgullo al desarrollarlo.

El valor que cada trabajador le da a lo que realiza y la actitud que muestra al hacerlo es lo que hace una gran diferencia. Si alguien no le da importancia a su trabajo y no se esfuerza en realizarlo adecuadamente, perjudica no sólo a sus compañeros sino también afecta la productividad de la empresa. Por el contrario, la valoración positiva del trabajo implica disfrutar al ejecutar las actividades laborales, esforzándose en hacerlo correctamente, mostrando iniciativa para la resolución de problemas y estableciendo una comunicación asertiva con los compañeros.

Tú debes desarrollar ciertas cualidades o competencias para mantenerte, crecer y desarrollarte en tu trabajo:



Para ser una *persona efectiva* se requiere tener compromiso con el desarrollo y superación personal, responsabilizándose de las propias acciones para lograr las metas profesionales y laborales.

La *efectividad personal* significa «proponerse un sentido, idear metas y responsabilizarse por el logro de ellas». En tu trabajo significa que debes preguntarte cuáles son tus intereses, qué quieres hacer, qué se necesita de ti, con qué cuentas y qué vas a hacer para concretar lo que te has propuesto en el ámbito profesional y laboral.

Ser una persona efectiva implica conocer tus fortalezas, y tus debilidades. Cuando las tienes identificadas sabes qué debes mejorar. Ser una persona efectiva implica que elabores un plan de vida que te permita definir y concretar tus metas a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollar la efectividad personal requiere de un proceso formado por tres pasos:

<b>1</b>	<b>Autoconocimiento y gestión de sí mismo.</b>	implica saber...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con qué cuento (conocimientos, habilidades y actitudes).</li> <li>• Cuáles son mis intereses.</li> <li>• Qué quiero hacer.</li> <li>• En qué quiero y debo mejorar (física, mental, social, emocional y espiritualmente).</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Preparación para lograr el desarrollo laboral.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué se necesita de mí.</li> <li>• Qué voy a hacer para progresar en la empresa y lograr lo que me he propuesto en lo profesional y laboral.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Trabajar con confianza y seguridad.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades, anticipándose a los problemas que puedan surgir.</li> <li>• Organizar el tiempo.</li> <li>• Resolver creativamente los problemas y tomar decisiones.</li> </ul>

Ser una persona efectiva en nuestro trabajo consiste en realizar bien las actividades asignadas, hacerlas con calidad, conociendo el por qué y el para qué se realizan, lo que se quiere lograr con nuestro trabajo y lo que cada uno puede aportar para la mejora continua.

### Reflexiona:

¿Eres una persona efectiva? ¿tienes tu plan para serlo?



### Para saber más...

El Valor del trabajo

[http://www.nl.gob.mx/pics/pages/s\\_valores\\_trabajo\\_base/def\\_trabajo.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/s_valores_trabajo_base/def_trabajo.pdf)

<http://mariaisabelherrero.wordpress.com/2008/05/12/el-valor-del-trabajo/>

¿Qué es el trabajo?

<http://white.oit.org.pe/portal/especial.php?secCodigo=150>

### Tema 3: La comunicación dentro de mi ambiente de trabajo



Una adecuada comunicación es necesaria en el ámbito laboral para lograr los resultados deseados, ya que ésta es el medio por el cual nos relacionamos con los demás.

*La comunicación* es el proceso a través del cual se intercambia información, se expresan ideas y sentimientos y se establecen compromisos y acuerdos.

En tu trabajo «es la capacidad de recibir y entregar información que contribuya a la inserción laboral, al mejoramiento del desempeño y al desarrollo de relaciones armónicas en el lugar de trabajo». En la comunicación intervienen seis elementos, recuerda la lámina que trabajaste en el taller:



Veamos qué significa cada uno de estos conceptos:

- Emisor: Es la persona que envía el mensaje.
- Receptor: Es quien recibe el mensaje, descifrando e interpretando la información enviada por el emisor.
- Mensaje: Es propiamente la información que se transmite.

- **Código:** Es el conjunto o sistema de signos y reglas que se emplean para dar el mensaje, es decir, consiste en el idioma y el lenguaje, que utilizan tanto el emisor y como el receptor para transmitir y entender el mensaje. El lenguaje puede ser verbal (uso de la palabra oral y escrita) y no verbal (gestos, ademanes, tono de voz, etc.).
- **Canal:** Se refiere al medio o vía por la cual se va a establecer la comunicación, es decir: los componentes físicos que intervienen como el aire, en el caso de la voz; las ondas en el caso de la televisión, etc.; los componentes fisiológicos (la vista, el oído, el tacto, etc.)
- **Contexto:** Esta formado por el ambiente, circunstancia o situación en las que se produce el mensaje.

Al comunicarnos es necesario tomar en cuenta algunos elementos para lograr mejores resultados:

- Ser congruente entre lo que se dice y la forma que se dice, utilizando un tono de voz apropiado, un lenguaje respetuoso, gestos discretos que apoyen nuestras palabras. El mirar al interlocutor ayuda a confirmar o descalificar el mensaje que queremos transmitir.
- Expresarnos con claridad y verificar que quien recibe nuestro mensaje está entendiendo lo que le pretendemos decir. También es expresar si nosotros entendemos lo que nos están transmitiendo.
- Considerar tanto el lugar y el momento, ya que pueden facilitar la escucha, interacción y el intercambio de ideas o pudieran obstruirla.
- Observar el estado de ánimo de las personas cuando se acercan. Así se sabrá qué decir y cómo actuar para evitar malos entendidos. Todos nos expresamos y reaccionamos diferente cuando estamos exaltados o tristes.
- Transmitir las ideas de forma ordenada.
- No acaparar la palabra, ni interrumpir cuando otra persona está hablando, no agredir ni criticar.
- **Ser asertivos.**  
Recordarás el caso de la señora que va a la zapatería. *Ser asertivo o comunicarse asertivamente* “consiste en decir de manera clara, honesta y directa nuestra opinión siempre procurando el respeto a la otra persona”.

Si aprendes a expresar lo que piensas sin ofender ni lastimar a los demás te permitirá:

- Obtener el respeto y reconocimiento de los demás por ser honesto y claro.
- Fomentar un clima organizacional agradable al respetar los derechos de los demás y al no agredir.
- Disminuir errores ya que no hay duda en lo que piensas y dices, y por consecuencia, no hay duda en lo que requieres que se haga.
- Ganar credibilidad, porque dices lo que piensas y sientes.

Por el contrario, si dices lo que los demás quieren escuchar o faltas al respeto, se crea un ambiente conflictivo en el trabajo y eso, como ya sabes, tiene repercusiones para todos.



**Para saber más...**

Asertividad en el trabajo

<http://www.asimetcapacitacion.cl/asertividad.htm>

## Tema 4: Si trabajamos en equipo...



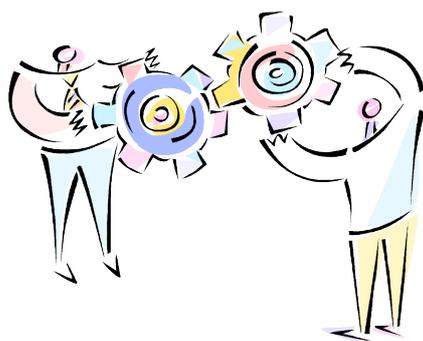
Una comunicación adecuada es muy necesaria en la vida laboral porque no trabajamos solos, sino que colaboramos con otras personas y el expresarnos con claridad, al saber escuchar, así como al ser asertivos en nuestras relaciones interpersonales facilitamos nuestro desempeño dentro de la empresa en la que trabajamos.

Pero ¿qué es el trabajo en equipo? Es «la capacidad de trabajar de manera complementaria, de sumar esfuerzos y disponer las competencias de cada quien para el logro de un objetivo común, generando un todo que es mayor a la suma de sus partes». **Lo que cada uno de nosotros podría obtener no es lo mismo que lo que se obtiene por el trabajo de todos.**

En una empresa es necesaria la colaboración de varias personas pues cada uno de nosotros tenemos diferentes capacidades, conocimientos y habilidades que aportan para lograr los objetivos de la empresa.

El trabajo en equipo es como el engranaje de una máquina: para que ésta funcione requiere que todos los engranes también se muevan de manera coordinada y complementaria, porque uno solo no puede poner en marcha la máquina para elaborar el producto final, tiene que ser siempre en conjunto.

En un equipo de trabajo todos los integrantes asumen de manera responsable su papel y realizan de la mejor manera posible sus actividades, además de que colaboran cuando se requiere su apoyo.



Es importante resaltar que el término grupo y equipo se utilizan de manera indistinta, pero hay diferencias que los distinguen. Tú en el taller ya trabajaste con esta información. Recordemos lo aprendido con el cuadro siguiente:

GRUPO	DIMENSIÓN	EQUIPO
Objetivos individuales.	Objetivos	Objetivos aceptados y compartidos.
No están definidos, cada uno hace lo que le parece mejor, o hace lo suyo y no más.	Roles	Están claramente definidos, pero a la vez son adaptables según la situación.
Centrada en la tarea.	Relación respecto a la tarea	Centrada en la tarea y en darse apoyo efectivo.
Se evaden o resuelven por imposición.	Conflicto	Se enfrentan y se resuelven por consenso.
Trabajo desorganizado, todos opinan y no se escuchan entre sí.	Comunicación	Trabajo organizado, con intercambio de opiniones que son escuchadas y conducen a tomar decisiones claras para todos.
Sólo algunos participan, da igual que algunos estén o no en el grupo.	Participación	Todos son importantes y participan, en distintos momentos de acuerdo a sus talentos personales.
Las críticas son destructivas, hay ataques personales o descalificaciones entre los miembros.	Críticas	Se hacen críticas constructivas con respeto, dirigidas a las actividades y no a la persona.
No hay claridad respecto a la misión del grupo, el rol de sus miembros y los objetivos de la empresa.	Equipo/empresa	Está definida la relación entre la misión del equipo, el rol de sus miembros y los objetivos de la empresa.
No hay reglas de funcionamiento definidas, o si las hay, se respetan muy poco.	Reglas	Son claras, conocidas, aceptadas y respetadas por todos.
No se usa una metodología estable para hacer las tareas. Las decisiones se basan en pareceres y no en datos.	Métodos y técnicas de trabajo	Son compartidas y estables para hacer las tareas. Se toman decisiones con base en la información documentada.
Satisfactorios en la tarea o en el clima laboral, pero no en ambos. O bien, sin resultados.	Resultados	Satisfactorios en la tarea y el clima, a todos les gusta trabajar juntos.

A un equipo de trabajo lo que lo une principalmente es un objetivo común, que es conocido y aceptado por todos, y por ello trabajan de manera complementaria, uniendo sus fuerzas.

Un grupo se distingue de un equipo porque uno no tiene estructura y el otro sí. El equipo está organizado, tiene tareas definidas. Hay empresas que tienen equipos y otras que tienen grupos. **Reflexiona ¿cuáles serán más exitosas y más productivas?**

Cada integrante puede facilitar el trabajo en equipo, poniendo en práctica ciertas conductas personales, tales como:

- Desempeñar con responsabilidad los roles y las tareas asignadas.
- Esforzarse en realizar a tiempo las actividades.
- Tener claridad en los objetivos que se quieren lograr, aceptarlos y compartirlos.
- Ser asertivo al comunicarme con los demás y congruente con lo que digo y hago.
- Escuchar las opiniones de los demás y establecer consenso para tomar decisiones.
- Ser respetuoso y amable para evitar conflictos.
- Compartir las mejores prácticas laborales y así poder lograr los objetivos.
- Realizar bien y a la primera las tareas encomendadas.
- Aportar lo mejor de mi trabajo para lograr los objetivos del equipo y la empresa.
- Escuchar las experiencias de los demás y aprovecharlas para ser más eficientes.
- Brindar ayuda a los miembros del equipo cuando sea necesario.
- Asegurarse de que entendió correctamente la información, preguntando o aclarando.
- Responsabilizarse de las actividades y los resultados de éstas.



### Para saber más...

¿Por qué trabajar en equipo?

<http://www.universidadperu.com/articulo-por-que-trabajar-en-equipo-universidad-peru.php>

## Tema 5: Solución creativa de problemas en equipo



En la vida diaria, ya sea personal o laboral, enfrentamos problemas que pueden ser pequeños o graves, no podemos ser indiferentes a ellos y es nuestra responsabilidad darles solución.

Es conveniente tener una conducta positiva y ver las dificultades como una invitación a la superación. Algunas veces evadimos los problemas, pero otras los enfrentamos y esta última conducta es la que nos ayuda a que construyamos una vida digna de acuerdo a nuestros valores y convicciones.

En el ámbito laboral, al trabajar en equipo se tiene más riqueza de ideas creativas y de estrategias para solucionar los problemas porque todos los miembros contribuyen con sus aportaciones y se puede tener varios enfoques para su solución. Todos ofrecen lo que saben, lo que observan, lo que piensan, lo que sienten para que el grupo sea eficaz y solucione los problemas.

Sin embargo, la solución de problemas en equipo también tiene sus limitaciones porque son muchas personas y «cada cabeza es un mundo». Algunos problemas que podrían suceder son:

- Diferencias de criterio sobre estándares de rendimiento.
- Obstáculos en la comunicación.
- Diferentes estilos de trabajo.
- Diferencias personales por rasgos de carácter, de personalidad, valores y creencias.
- Conflicto de intereses.

Estas diferencias pueden ocasionar que la solución no satisfaga a todos, a pesar de que se haya realizado por consenso.

Existen algunas recomendaciones que se pueden seguir para resolver un problema en equipo. Recordarás que en la presentación que usó tu instructor se señalaron los siguientes consejos:

- Cada miembro debe comprender el problema por completo.

- Cada persona debe darse cuenta de la forma en la que puede contribuir a la solución. Todos tienen talentos y habilidades que deben ponerse sobre la mesa para que el grupo los use en la solución del problema.
- Cada persona debe reconocer que el otro puede contribuir. Es útil animar a todas las personas a participar en la búsqueda de la solución.
- Los miembros deben reconocer cuando otras personas en el equipo pudieran necesitar más información o apoyo.
- La negociación es importante para el éxito. La mejor solución es la que es más aceptable para todos.
- Es responsabilidad del grupo ayudar a una persona tímida a contribuir y ayudar. Las personas dominantes deben permitir que los demás hablen y participen.
- Todas las personas funcionan con suposiciones y expectativas. Es importante clarificarlas al principio y siempre que sea necesario.
- Es importante mantener el propósito, la meta o la tarea en mente para siempre re-orientar los objetivos a la solución del problema.
- Todos tienen cualidades de liderazgo y el liderazgo puede cambiar dependiendo de la situación o tarea.
- No todas las tareas son adecuadas para realizarse en grupo. Escribir, por ejemplo, se hace mejor en forma individual. Preparar un presupuesto se hace mejor de manera individual.



### Para saber más...

Personalidad creativa

<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/1personalidadcreativa.pdf>



**Los sectores productivos (trabajadores y patrones) a través de sus principales representantes (cámaras, asociaciones, sindicatos, etc.) así como el Gobierno Federal, representado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) instalaron en 2009 mesas de diálogo para tratar temas de importancia para el país, entre éstos temas destacó la necesidad de promover la productividad laboral.**

En las reuniones se determinó que:

- Para generar en el país un mayor número de empleos estables y mejor remunerados es necesario consensuar un esfuerzo entre los factores de la producción para mejorar la productividad y en lo particular la productividad laboral;
- Los esfuerzos por mejorar en esta materia, implican avanzar sistemáticamente hacia una cultura para impulsar una mayor productividad laboral;
- Los valores fundamentales de las relaciones laborales entre los factores de la producción deben regirse a través del mantenimiento y, en su caso, ampliación y mejora de la planta productiva, la importancia y los beneficios de la formalidad del empleo, así como la previsión social universal para los trabajadores, que permitan transformar la cultura del trabajo hacia la productividad;
- Para el caso de un esquema de retribución convenido entre trabajadores y patrones, la productividad debe entenderse como el resultado del desempeño individual y/o de equipo de los trabajadores, adicional al que normalmente llevan a cabo, con los elementos disponibles en la empresa deduciendo de ello los costos que provoquen los cambios tecnológicos y el número de personal empleado, así como el aumento de la inversión productiva;
- Existen causas de fuerza mayor o caso fortuito que pueden afectar la productividad, como sería la caída del mercado y la variabilidad en la paridad cambiaria, entre otros, circunstancias que pueden incidir en los resultados obtenidos y, por ende, en el reparto de los beneficios exigibles,

por lo cual todo esquema de productividad debe tener como base el principio de corresponsabilidad de las partes;

- Un esquema de productividad debe procurar siempre obtener resultados que beneficien a los trabajadores, a las empresas y a la sociedad; no obstante, debe quedar abierta la posibilidad de modificar, suspender o dar por terminadas las condiciones originalmente pactadas, cuando ocurran circunstancias que así lo ameriten, considerando valores superiores como el empleo y la subsistencia misma de la empresa;
- El incremento de la productividad laboral se traduce en mayor competitividad de las empresas y la economía nacional, así como en la conservación y creación de empleos y, como consecuencia, en bienestar de los trabajadores y las familias mexicanas, y
- Los trabajadores, los sindicatos y los patrones están de acuerdo en que la capacitación de los trabajadores, es una inversión y no una carga, que aunada a la mejora de las condiciones de seguridad y previsión social, entre otros elementos, fortalece el trabajo decente e incrementa la productividad,
- A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le corresponde, entre otros asuntos, procurar el equilibrio entre los factores de la producción, y promover el incremento de la productividad del trabajo, en términos del artículo 40, fracciones II y V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Con base en lo antes expuesto, el 22 de mayo de 2009 se firmo de manera tripartita el **Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral**, este acuerdo **es un gran pacto social** que tiene como **objetivo promover esquemas y herramientas para incrementar la productividad laboral en cada centro de trabajo del país en beneficio de los trabajadores, las empresas y la economía nacional.**

Para los efectos de este acuerdo, los sectores productivos establecen que la **definición de Productividad es:**

*El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.*

Como parte del Acuerdo Nacional para la Productividad, los Sectores Productivos y el Ejecutivo Federal, proponen impulsar la productividad en las empresas bajo los siguientes principios, que en conjunto se les denomina **Decálogo del Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral**:

### **1. Voluntad de las partes**

La productividad laboral incide significativamente en mayor competitividad de las empresas y la economía nacional, así como en la conservación y creación de empleos y, como consecuencia, en bienestar de los trabajadores. Por ello trabajadores, sindicatos y los patrones deben acordar libremente la voluntad y el compromiso de promover la productividad laboral en cada centro de trabajo. La coordinación y alianzas entre los diferentes actores sociales es una relación estratégica de compromiso, que promueve la igualdad de oportunidades en el crecimiento, diversificación y competitividad en el mercado laboral.

### **2. Metodología para la medición y diagnóstico**

Trabajadores, sindicatos y patrones deben medir la productividad laboral, para identificar la aportación de los trabajadores a la generación de valor adicional. Para lo anterior, se pactarán objetivos, metas e indicadores claros y medibles que permitan cuantificar el desempeño individual y/o de equipos de trabajo, mismos que podrán ser revisados para adecuarse a los factores internos de la empresa y a las necesidades cambiantes del mercado en que la empresa participa.

### **3. Generación adicional de valor y reparto de beneficios**

Cuando los trabajadores reciben incentivos por mejorar la productividad, todos ganamos. El esquema de productividad deberá permitir el reparto proporcional entre la empresa y los trabajadores, respecto de los beneficios económicos que se produzcan, considerando el resultado del desempeño individual y/o de equipo al exceder los estándares mínimos y metas fijados conjuntamente entre el patrón, sindicato y/o trabajadores.

### **4. Promoción de una cultura productiva**

La concientización hacia una mejora continua en los procesos productivos asegurará una adaptación al cambio que implique altos rendimientos en la fuerza productiva de los sectores. Esta mejora deberá atender temas como la previsión social universal para los trabajadores, la importancia y los beneficios de la formalidad del empleo, de tal manera que se vaya transformando la cultura del trabajo hacia la productividad.

## **5. Calidad, mejora continua e innovación tecnológica**

El desarrollo científico, la adopción y la innovación tecnológica constituyen una de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico y del bienestar material de las sociedades modernas. Las empresas innovan para mantener y mejorar su productividad y competitividad, para así mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La generación de acciones de mejora, implican la utilización de metodologías y técnicas específicas que permiten la trazabilidad y consecuente medición de las actividades.

## **6. Salud y seguridad en el trabajo**

La protección social como objetivo de las políticas sociales y como marco jurídico consagrado en las principales declaraciones de derechos fundamentales de la persona humana puede considerarse como un elemento esencial del Trabajo Digno. Se trata de facilitar el acceso a todos los trabajadores, de las prerrogativas esenciales a niveles mínimos de seguridad contra contingencias como las enfermedades, los riesgos de trabajo, y en definitiva, la exclusión social. La protección social presenta un horizonte más amplio que la seguridad social, a pesar de que ésta sea uno de sus elementos consustanciales básicos. Puede definirse como "una intervención colectiva de la sociedad a fin de proteger a sus ciudadanos de diversos riesgos y vulnerabilidades, mantener su bienestar y aumentar su capacidad de hacer frente a los riesgos".

## **7. Capacitación**

Desarrollo de habilidades laborales y empresariales En un mundo de intensa competitividad internacional y una economía global regida por el conocimiento, resulta indispensable incrementar las habilidades y calificación de los trabajadores, directivos y empresarios, la certificación de las competencias laborales, como estrategia para elevar su empleabilidad, la productividad de las empresas y la competitividad del país. El esfuerzo de dotar a los trabajadores con las herramientas necesarias, información, entrenamiento y tecnología, se verá compensado en el rendimiento y desarrollo de los procesos productivos.

## **8. Cuidado y preservación del medio ambiente**

El esfuerzo por mejorar la productividad no puede depender de la productividad relativa, necesita depender de los esfuerzos encaminados a salvar todos los recursos naturales. Es necesario plantear siempre la mejora tecnológica de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana.

### **9. Diálogo social**

El diálogo social es un instrumento importante para lograr unas relaciones laborales armónicas, definir los términos y condiciones del empleo, mejorar los resultados empresariales, abordar las cuestiones ligadas a la productividad, configurar el entorno laboral, mejorar la satisfacción en el trabajo, instaurar un entorno laboral seguro. Para que exista el diálogo social se requiere de la participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores; la voluntad política y el compromiso de las partes interesadas; el respeto de la libertad sindical y la negociación colectiva; y un apoyo institucional adecuado. Un marco de armonía laboral, contribuye al aumento de la productividad.

### **10. Cumplimiento de la ley**

Respeto a los derechos de los trabajadores Muchos derechos básicos contenidos en las normas internacionales del trabajo relativas a la libertad sindical, la negociación colectiva, la no discriminación, y la lucha contra el trabajo forzoso y el trabajo infantil suelen ser objeto de infracciones notorias particularmente en el sector informal. Estas consideraciones han llevado a muchos observadores a sugerir que se amplíe el campo de aplicación de las normas laborales y de la legislación del trabajo, a fin de abarcar al sector informal según una metodología gradual y selectiva. Esto podría implicar en un comienzo, la atención prioritaria a las normas fundamentales del trabajo para, partiendo de esta base, esforzarse por ampliar progresivamente el cumplimiento de la legislación sobre salarios mínimos, las normas sobre salud y seguridad, y otros temas, en un marco de responsabilidad social compartida.

**El Acuerdo Nacional para la Productividad y el Decálogo son los principios generales en los que se sustentó el taller que has recibido. Conocer la estrategia completa contribuye a tu formación como persona productiva y empleable. Comenta con tus compañeros en cuáles de estos principios Ustedes tienen que asumir su responsabilidad. Investiga si la empresa para la que laboras ha suscrito alguna cláusula de productividad en el contrato colectivo de trabajo. Pueden realizar una campaña de información entre los demás compañeros para que todos y todas conozcan qué es la productividad.**

## PARA TERMINAR EL TALLER

---

Has concluido una opción más de capacitación. ¿Qué crees que puedes aportar de ahora en adelante en tu empresa? ¿Cambió en algo tu percepción del trabajo? ¿Crees que puedes compartir la información con tu familia y amigos cercanos?

La productividad laboral es un asunto de todos. Te invitamos a que conozcas otras opciones de capacitación en línea, gratuitas y con constancia oficial que te ayudarán a ser más empleable. También ponemos a tu disposición un correo electrónico en donde puedes hacernos llegar tus dudas e inquietudes sobre este taller y sobre cualquier tema relacionado con la productividad laboral en la empresa.



<http://procadist.stps.gob.mx/aulavirtual/index.php>  
[www.productividad.org.mx](http://www.productividad.org.mx)  
[www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx)

Contacto: [productividad\\_laboral@stps.gob.mx](mailto:productividad_laboral@stps.gob.mx)

**Porque la productividad es un asunto tuyo y de todos...  
¡Éntrale Ya!**

## GLOSARIO

---

*Bienes:* Son objetos físicos sobre los que se pueden establecer derechos de propiedad y cuya titularidad puede transferirse entre sectores de actividad mediante transacciones realizadas en los mercados. Se demandan porque pueden usarse para producir otros bienes o servicios o para satisfacer necesidades de la comunidad, y pueden venderse y comprarse muchas veces, siendo ésta una característica muy particular que no es compartida por los servicios.

*Canal:* Se refiere al medio o vía por la cual se va a establecer la comunicación, es decir: los componentes físicos que intervienen como el aire, en el caso de la voz; las ondas en el caso de la televisión, etc.; los componentes fisiológicos (la vista, el oído, el tacto, etc.)

*Código:* Es el conjunto o sistema de signos y reglas que se emplean para dar el mensaje, es decir, consiste en el idioma y el lenguaje, que utilizan tanto el emisor y como el receptor para transmitir y entender el mensaje. El lenguaje puede ser verbal (uso de la palabra oral y escrita) y no verbal (gestos, ademanes, tono de voz, etc.).

*Competitividad:* En términos generales es la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios. Es el conjunto de cualidades de una empresa y su entorno, lo cual define su capacidad de competencia. Depende de su habilidad para generar valor en un entorno competitivo (el mercado), y ésta depende a su vez de factores externos e internos de la empresa. La empresa puede alcanzar el éxito si desarrolla ventajas competitivas en su interior que a su vez le permita generar valor en su exterior. Ello sólo puede lograrse con acciones para mejorar la productividad.

*Comunicación:* El proceso a través del cual se intercambia información, se expresan ideas y sentimientos y se establecen compromisos y acuerdos, mediante el uso de la palabra (oral y escrita) y de los gestos, logrando la relación con otros así como lo que nos proponemos.

*Contexto:* Esta formado por el ambiente, circunstancia o situación temporal, espacial y sociocultural en las que se produce el mensaje, que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

*Días Trabajados por el Establecimiento:* Esta variable se refiere al número de días dedicados al trabajo del establecimiento. Su integración se obtiene restando a 365 el número de días en que se suspendieron las labores, cualesquiera que hayan sido los motivos: domingos, días festivos, huelgas, paros, etc.

*Efectividad Personal:* Significa proponerse un sentido, idear metas y responsabilizarse por el logro de ellas para el desarrollo personal, haciéndose cargo de un compromiso con uno mismo. Implica preguntarse cuáles son mis intereses, qué quiero hacer, que se necesita de mí, con que cuento y qué voy a hacer para concretar lo propuesto en el ámbito profesional y laboral. En este sentido el desarrollo de la efectividad personal es

el proceso que nos invita a identificar y concretar nuestras metas laborales, con seguridad y conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, lo cual nos facilitará concretar con calidad las tareas definidas y estar abiertos al aprendizaje continuo.

*Emisor:* Es la persona que envía el mensaje.

*Equipo:* Es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados en torno a un objetivo común, para lo que tienen una organización interna, asignación de tareas, unos dependen de otros para lograr el máximo rendimiento y se complementan en sus capacidades para aportar al resultado final. Sus miembros tienen sentido de pertenencia al equipo, colaboran entre ellos buscando el reconocimiento para todos.

*Grupo:* Conjunto de personas que se reúnen para realizar una actividad, no tienen una estructura ni una organización definida, muchas veces se reúnen por objetivos individuales. Sus miembros se enfocan en su individualidad y se desempeñan mejor en un ambiente de competencia, se les dice que hacer y no se espera que opinen, cada uno compite por el poder y el reconocimiento, en contra de los demás.

*Horas Trabajadas por el Personal Ocupado:* En este concepto se refleja el total de horas realmente trabajadas por los obreros y empleados. Por tanto, comprende el número de horas normales y extraordinarias efectivamente trabajadas por los obreros y empleados remunerados, de planta y eventuales, durante el periodo de referencia, incluyendo el tiempo de espera normal, el tiempo no trabajado por fallas técnicas, el consumido en la preparación de las labores y el aseo, reparación y conservación de la maquinaria y herramientas utilizadas durante la jornada de trabajo, etc. Asimismo, se ha excluido el tiempo de suspensión de labores por huelgas, paros, vacaciones, enfermedad, fenómenos naturales o cualquier otra causa que haya propiciado suspensión extraordinaria de labores.

*Mensaje:* Es propiamente la información que se transmite. Es el contenido expresado.

*Personal Ocupado:* En esta variable se captan todos los obreros y empleados remunerados de planta y eventuales que trabajaron en el establecimiento o fuera de él, siempre que hayan sido dirigidos o controlados por éste, así como el personal vinculado en la planeación, dirección y supervisión técnica y administrativa que tengan relación con el proceso productivo y que desempeñan tareas relativas a la contabilidad, administración, archivo e investigación.

Por lo tanto, se incluyen a los trabajadores en huelga o con licencia por enfermedad, vacaciones y licencias temporales, con o sin goce de sueldo, así como a los propietarios, socios activos y trabajadores familiares que reciben remuneración fija; y se excluyen a los trabajadores con licencia ilimitada, pensionados y jubilados, así como a los contadores, abogados, consejeros, asesores, comisionistas y otras personas que sin pertenecer al establecimiento le prestaron servicios profesionales, exclusivamente retribuidos a base de comisiones, honorarios, igualas, etc.; personas que realizan trabajos de reparación y mantenimiento en el establecimiento por cuenta de otras unidades y todos los trabajadores a domicilio no incluidos en las nóminas de pago.

*Productividad Laboral:* El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores. Una forma de medir la productividad laboral es considerando el tiempo que se necesita para producir algo.

*Producto Interno Bruto (PIB):* Es una medida que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales generados dentro del territorio de un país durante un período de tiempo (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad.

*Receptor:* Es quien recibe el mensaje, descifrando e interpretando la información enviada por el emisor. el receptor supone uno de los roles fundamentales dentro del mismo y que sin el sería imposible que la comunicación logre su efecto, porque no habría ningún depositario del mensaje que se quiere o necesita transmitir.

*Servicios:* En general, consisten en introducir cambios en las condiciones de las unidades que los consumen, ya sea porque el productor introduce cambios en la condición mental de las personas, proporcionándoles enseñanza, recreación o asesoramiento, o bien porque actúan sobre los bienes o la condición física de las personas ya sea transportándolos, alojándolos, limpiándolos, mejorando su aspecto o su salud, etc. No pueden intercambiarse por separado de su producción, pues en el momento de concluir su producción, los servicios ya han sido suministrados a los usuarios. Además, sobre la mayoría de ellos no se pueden establecer derechos de propiedad.

Los cambios que se introducen a través de los servicios pueden ser permanentes o transitorios, pero siempre suponen la introducción de una mejora, ya que los servicios se producen a petición de los consumidores. Las mejoras se incorporan a las personas o a sus bienes, dejando de inmediato de pertenecer al productor del servicio, que no pueden mantener existencias ni comercializarlos por separado de su producción.

Mediante un único proceso de producción pueden prestarse servicios simultáneamente a hogares y a productores de otros bienes y servicios, como es el caso de cualquier medio de transportación, en tanto que ciertos servicios se prestan colectivamente a toda la comunidad o a grandes sectores de ella, como la impartición de justicia o el mantenimiento del orden.

En algunas industrias productoras de servicios su producción reúne muchas de las características de los bienes, como es el caso de aquellas dedicadas al cine, la televisión, la música o el suministro, almacenamiento y difusión de la información, las noticias, informes de consultorías, programas de computación, etc., que se pueden almacenar en cintas, discos o papel, y sobre las que se pueden establecer derechos de propiedad. Además, estos servicios pueden ser producidos por una unidad y

suministrarse a otras, más de una vez, haciendo posible la división del trabajo y la aparición de mercados.

*Trabajo:* Es el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

*Trabajo en equipo:* Es la capacidad de trabajar de manera complementaria. Es decir, de sumar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno para el logro de un objetivo común, generando un todo que es mayor a la suma de sus partes.

*Tripartita:* Es el término que se utiliza para referirse al contrato, acuerdo o reunión que está formado por tres grupos de personas, países, comunidades, instituciones, etc.

*Para saber más de estos conceptos revisa:*

<http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf>

[http://cec.itam.mx/docs/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/docs/Concepto_Competitividad.pdf)

Citado en STPS. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. México, D.F., 2009. Pág. 2

Modelo de Competencias de Empleabilidad (Programa de Competencias para el Trabajo [Preparado] de la Fundación Chile.

[http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm)

[http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n/Un\\_modelo\\_para\\_el\\_proceso\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n)