88/202

8
29

UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE ALIMENTOS ENVASADOS EN EPOCA DE CRISIS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

MARIA FRANCISCA FERRER BURGES
ARMANDO MARTIN BRAVO

MEXICO ***1986***

UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Pág.

PROLOGO..... VI

INTRODUCCION..... XI

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION..... 1

1.1 Objetivos..... 2

1.1.1 Objetivo General..... 2

1.1.2 Objetivos Específicos..... 2

1.2 Planteo del Problema..... 3

1.3 Hipótesis..... 3

1.3.1 Hipótesis General..... 3

1.3.2 Hipótesis Específicas..... 4

1.4 Diseño de la Prueba..... 5

1.4.1 Investigación Documental..... 5

1.4.2 Investigación de Campo..... 6

1.4.2.1 Delimitación del Universo..... 6

1.4.2.2 Diseño de la Muestra..... 7

1.4.2.3 Tamaño de la Muestra..... 7

1.4.2.4 Instrumento de la Prueba..... 9

1.4.2.5 Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario..... 9

1.5 Cuestionario..... 10

1.6 Justificación del cuestionario..... 19

CAPITULO II

PRODUCTIVIDAD, PLANEACION, MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS ENVASADOS..... 21

2.1 Generalidades..... 22

2.1.1 Concepto de Productividad..... 22

2.1.2 Productividad y su Relación con el Desarrollo Económico..... 24

2.1.3 Objetivos de la Productividad..... 26

2.1.4 Marco de Referencia..... 27

2.2 Planeación de la Productividad..... 29

2.3 Factores de la Productividad..... 41

2.4 Indices de Medición de la Productividad.... 46

2.5 Auditoría de la Productividad..... 51

2.5.1 Auditoría Integral..... 51

2.5.2 Auditoría de la Productividad..... 52

2.5.3 Ventajas y Limitaciones de la Auditoría de la Productividad..... 55

CAPITULO III

TECNICAS Y ESTRATEGIAS APLICABLES AL FACTOR HUMANO Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD..... 57

3.1 La Productividad y el Factor Humano..... 58

3.2 El Adiestramiento y Capacitación como Estrategias para Incrementar la Productividad..... 59

3.3 Diversas Estrategias de Capacitación y su Relación con la Productividad en el Trabajo..... 64

3.4	Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación en Empresas de Alimentos-Envasados.....	67
3.5	Modelo Estratégico de Sistema de Capacitación y Adiestramiento.....	76
3.6	Plan Scalon-Estrategia para Incrementar la Productividad.....	81
3.7	Actitudes y su Influencia en la Productividad de los Trabajadores.....	84
3.7.1	Técnicas para Medir Actitudes.....	86

CAPITULO IV

	TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE ALIMENTOS ENVASADOS...	93
4.1	Principios Rectores en Materia de Productividad.....	94
4.2	Técnicas para Analizar y Evaluar la Estructura de la Organización.....	97
4.2.1	Manual de Organización.....	98
4.2.2	Diseño de Organigramas.....	99
4.2.3	Descripción y Análisis de Responsabilidades y Funciones.....	100
4.2.4	Cuadro de Distribución de Actividades.....	102
4.2.5	Departamentalización.....	103
4.2.6	Estudios de Tramo de Control.....	106
4.2.7	Auditoría de la Organización.....	108
4.2.8	Análisis de Flujogramas.....	111
4.3	Algunas Técnicas de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.....	113
4.4	Técnicas Psicosociales y Educativas.....	118

4.5 La Productividad y su Relación con el Entorno Económico..... 122

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO..... 127

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.... 128

5.2 Informe de Campo..... 129

5.3 Comparación de Objetivos con Resultados.... 159

5.4 Comparación de Hipótesis con Resultados.... 161

CONCLUSIONES..... 166

RECOMENDACIONES..... 170

BIBLIOGRAFIA..... 173

PROLOGO

La productividad es un concepto que se encuentra directamente relacionado con el cómo se deben de producir los bienes y servicios, ya sea de una empresa o de un País. Esto-- implica una importancia muy grande en todos los sectores productivos del País, ya que el incremento de la productividad- origina una mayor eficiencia en la producción de satisfactores.

Esto por sí solo es importante en cualquier tiempo, pero se destaca aún más en época de crisis e inflación como la que se vive en estos momentos, ya que a través de una mayor- productividad se logra incrementar la oferta de mercancías-- y, consecuentemente, se aumenta el producto nacional como resultado de una reducción en los costos unitarios, debido a-- una mayor eficiencia productiva. De este modo, la productividad se convierte en una valiosa herramienta para combatir- el proceso inflacionario galopante, beneficiando directamente los sectores de la población de menos ingresos, ya que de alguna manera ayuda a conservar su poder adquisitivo.

Ahora bien, una de las finalidades de la productividad es elevar los niveles de vida de la comunidad, en forma tal- que se pueda aspirar a que el ingreso por personas sea sufi-

ciente para cubrir las necesidades básicas de una familia,-- como son la alimentación, habitación, vestido, educación y-- sano esparcimiento. Para lograr lo anterior, es importante- que en la producción de bienes y servicios se ponga especial atención en los métodos productivos que se escojan, para que se eleve el rendimiento y se pueda aspirar a todos estos beneficios.

Por otra parte, mediante mayores índices de productividad es posible que se logre disminuir paulatinamente el volumen de importaciones, con lo que se logra alcanzar uno de -- los principales anhelos nacionales, que es el de depender cada día menos del extranjero, esto es muy importante actual-- mente en donde el costo de las importaciones se ha visto --- fuertemente incrementado, debido a las constantes devaluaciones de nuestra moneda y a la cada vez más difícil situación- económica por la que se atraviesa.

La productividad es una filosofía que no únicamente debe ser empresarial, sino también estatal y de los obreros y- empleados, ya que es una forma de vida, de ser. La productividad no es la solución de todos los problemas económicos,-- no es una panacea pero sí ayuda a contrarrestar estos problemas.

Otra forma en que se podrá hacer frente a estos problemas es mediante la contracción de la demanda, que si bien -- disminuye a la inflación, también ocasiona, junto con la recesión, problemas de tipo social, superiores inclusive a los problemas inflacionarios, ya que origina forzosamente que -- exista desempleo. Por el contrario, con el incremento de -- los índices de productividad se incrementa la producción y,- en consecuencia, la oferta de productos y servicios, teniendo por resultado una cierta disminución del proceso inflacionario, pudiéndose convertir en la "chispa" que ponga en movimiento la economía nacional.

El tema de la productividad se encuentra vinculado con las ciencias administrativas en general, ya que no afecta a- una sola área sino que a toda la estructura organizativa, de tal manera que como resultado de incrementar los índices de- productividad se manifiesta una mayor utilización racional-- de los recursos de la empresa, haciendo que la administra--- ción sea más eficiente.

Se eligió para el presente estudio el tema de la pro-- ductividad en las empresas de alimentos envasados, dado que- a este sector se le considera como una de las actividades manufactureras más importantes, por su dinámica pujante y posibilidades de desarrollo, siendo una industria prioritaria --

dentro del contexto de la economía nacional.

Deseamos agradecer a todas aquellas personas, empresas e instituciones que, directa o indirectamente, colaboraron--en la realización del presente estudio, ya que sin ellas no-se hubiera podido llevar a cabo.

INTRODUCCION

Este trabajo tiene como finalidad mostrar aquellas herramientas con que cuentan las empresas de alimentos envasados, para poder aumentar sus niveles de productividad, y los beneficios que se obtienen al implementar técnicas y estrategias en la administración para lograrlo. Los capítulos que a continuación se describen muestran el seguimiento del presente estudio.

En el capítulo primero, "Planeación de la Investigación", se incluyen la fijación de objetivos, tanto general como específicos, la justificación del estudio, el planteo del problema, el diseño de la hipótesis y la metodología que se siguió en la investigación para obtener la información documental y de campo, para así poder probar o disprobar las hipótesis.

En el segundo capítulo se reseñan brevemente las generalidades de la productividad, su concepto, su relación con el desarrollo económico, sus objetivos, los factores que intervienen en ella, la forma de planearla y un análisis de la auditoría de la productividad, su implantación, ventajas y limitaciones de ésta.

En el tercer capítulo se estudia al factor humano y su relación con la productividad, las diversas estrategias y técnicas para lograr una mayor contribución de este factor a la productividad, las técnicas para determinar las necesidades de capacitación dentro de la empresa, sus pasos y cómo llevarla a cabo. También en este capítulo se propone un modelo estratégico para implantar un sistema de capacitación y adiestramiento, un análisis de las diversas técnicas que existen para medir las actitudes de los trabajadores y la relación de éstas con la productividad.

A lo largo del cuarto capítulo se abarcan las diversas técnicas y estrategias con que cuentan la administración de las empresas de alimentos envasados no sólo para lograr sino también para incrementar los niveles de productividad de las mismas. Se analizan principalmente las técnicas que tienen por finalidad analizar y evaluar la estructura de la organización, sus pasos, y la forma de llevarlas a cabo, también se analizan técnicas de planeación y desarrollo del factor humano, con el fin de complementar las técnicas de capacitación y adiestramiento, analizadas básicamente en el capítulo inmediato anterior. Se comentan brevemente las técnicas psicosociales educativas, que constituyen una nueva alternativa para alcanzar mayores niveles de productividad. Finalmente, se hace un breve estudio de la relación de la productividad-

con el entorno económico.

En la Investigación de Campo, quinto capítulo, se muestran los resultados arrojados por la investigación de campo, un análisis del mismo, la interpretación de resultados obtenidos por medio de los cuestionarios. Asimismo, se graficarán los resultados, con el objeto de que se aprecien en forma objetiva los resultados.

Por último, en las conclusiones se analizan los resultados arrojados por la investigación de campo y documental, en relación con los objetivos planteados y la hipótesis. Se emitirán juicios basados en los resultados y, finalmente, se harán las recomendaciones que se estiman necesarias para establecer cursos de acción propuestos en las empresas de alimentos envasados.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL.

Establecer la importancia que tiene para las empresas de alimentos envasados el incrementar sus niveles de productividad como alternativa para poder superar y hacer frente a la difícil situación económica por la que se atraviesa actualmente.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Proponer sugerencias para la implementación de técnicas y estrategias para incrementar la productividad de las empresas de alimentos envasados del área metropolitana del Distrito Federal.

Estudiar la significación y la trascendencia que para las empresas de alimentos envasados representa el alcanzar incrementos de productividad en épocas de crisis económica.

Establecer, a través de una mayor productividad, el logro de una producción que sea más eficaz, con mayor calidad y que ponga en juego todos los recursos, de tal manera que se racionalicen los costos, se reduzcan los precios y se ra-

cionalice el esfuerzo humano.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

¿Qué beneficios obtendrían las empresas de alimentos-- envasados del área metropolitana del Distrito Federal, al implementar técnicas y estrategias para incrementar productividad en las mismas en el período de 1984 a 1986?.

1.3 HIPOTESIS.

1.3.1 HIPOTESIS GENERAL.

Al implementarse técnicas y estrategias administrativas para incrementar los índices de productividad en empresas de alimentos envasados, se obtienen los siguientes beneficios:

1° Una utilización más racional de los recursos productivos de bienes y servicios.

2° El empresario obtiene mayores ingresos.

3° El consumidor, precios más bajos.

4° Los productos, una mayor calidad.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Al implementarse técnicas y estrategias administrativas para incrementar los índices de productividad en empresas de alimentos envasados.

VARIABLE DEPENDIENTE.

Se obtienen los siguientes beneficios:

1° Una utilización más racional de los recursos productivos de bienes y servicios.
2° El empresario obtiene mayores ingresos.
3° El consumidor, precios más bajos.
4° Los productos, una mayor calidad.

1.3.2 ESPECIFICAS.

1.3.2.1 La productividad es un recurso antiinflacionario que tienen las empresas de alimentos envasados al lograr una mayor oferta de mercancías, reduciendo así los costos unitarios debido a una mayor eficiencia productiva.

1.3.2.2 Al establecer en las empresas de alimentos envasados como filosofía empresarial la productividad, se motiva al personal y se estimula a los técnicos y--

empleados para que utilicen su capacidad creativa,- logrando mejoras eficientes que permitan aprovechar al máximo los recursos disponibles, mediante la promoción y logro de eficacia de operación.

1.3.2.3 La productividad implica que por medio del esfuerzo personal se logre una existencia digna y se alcancen los mínimos de bienestar para la población en-- general.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

Se comprobará o disprobará la hipótesis y se tratarán- de alcanzar los objetivos, a través del análisis de la información obtenida de la investigación documental y de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Las fuentes a utilizar serán:

1. Biblioteca Nacional Autónoma de México.
2. Biblioteca de la Universidad Anáhuac.
3. Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.
4. Biblioteca del Banco de México.
5. Grupo Editorial Expansión, A.C.

6. Biblioteca de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.
7. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
8. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C.

Se utilizarán 8 libros básicos relacionados con el tema y 13 libros y otras publicaciones de referencia para la obtención de una información confiable para el desarrollo de este estudio.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Se llevará a cabo por medio de aplicación de cuestionarios con el objeto de ver en cuáles de estas empresas se utilizan estrategias y técnicas para incrementar la productividad, cuáles son y cómo las aplican.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

Se determinó en base a todas las empresas de alimentos envasados registradas ante la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación "CANACINTRA".

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

Se tomó en cuenta todas aquellas empresas de alimentos envasados con fábricas y oficinas generales en el área metropolitana del Distrito Federal.

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

De acuerdo a los datos proporcionados por CANACINTRA,- está compuesta por 418 empresas de alimentos envasados.

Para conocer el tamaño de la muestra, la fórmula utilizada para la determinación de ésta, es la de Neter y Wasserman, conocida como la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas que es la siguiente:(1)

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{h^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

(1) John Neter y William Wasserman, Fundamentos de Estadística, pág. 243.

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

p = Proporción de la población que muestra homoge-- neidad.

h = Intervalo de confianza.

Z = Desviación stándar.

N = Tamaño del Universo.

La desviación estándar (Z) se obtuvo a través de algunas consultas con especialistas en la materia, quienes llegaron a la conclusión de que para efectos de este estudio, un 90% de grado de confiabilidad era el aceptable, por lo que-- el grado de confianza deseado es igual a 1.645.

El intervalo de confianza o grado de dispersión permitido en los datos (h) se obtuvo después de observar que existe relativa uniformidad en el universo, por lo tanto, se estimó como grado de amplitud aceptable el 15%, por lo que (h) es igual a 0.15.

La probabilidad de homogeneidad en el Universo (p) esdel 50% de que se pueda dar o no dicha homogeneidad, por loque (p) será igual a 0.5.

Aplicando la fórmula de Neter y Wasserman y sustituyen

do los valores correspondientes se tiene:

$$n = \frac{0.5\ (1-0.5)}{\frac{(0.15)^2}{(1.645)^2} + \frac{5\ (1-0.5)}{418}}$$

En donde: $n = 28$.

De tal manera que al consultar 28 de las 418 empresas de alimentos envasados es considerado, de acuerdo a los cálculos estadísticos, como un número válido y fidedigno para la obtención de resultados confiables.

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE LA PRUEBA.

A fin de realizar la investigación de campo, se elaboró un cuestionario con el objeto de entrevistar a los gerentes de las empresas de alimentos envasados escogidos como muestra representativa del Universo.

1.4.2.5 LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

A continuación se mencionan algunas de las limitaciones a las que se tuvo que hacer frente al aplicar el cuestionario:

a) Fueron muy pocas las empresas que llenaron la parte del cuestionario relativa a los datos generales de la misma; por lo observado se puede afirmar que debido a políticas internas de las compañías se consideran a estos datos como confidenciales.

b) Según se pudo observar, varias de las personas entrevistadas no se interiorizaron en las preguntas, por lo que se observa subjetividad en sus respuestas.

c) Falta de interés al responder las preguntas, por lo que no se pueden considerar como completas.

d) Se observó falta de uniformidad en los criterios, ya que en preguntas similares se obtuvieron respuestas contradictorias.

1.5 CUESTIONARIO.

CUESTIONARIO

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EMPRESAS DE ALIMENTOS ENVASADOS

I. DATOS GENERALES

EMPRESA

RAZON SOCIAL _____

DOMICILIO _____

COLONIA _____

_____

PERSONA ENTREVISTADA

NOMBRE _____

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____

_____

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

FECHA DE INICIACION DE OPERACIONES _____

NUMERO DE EMPLEADOS _____

NUMERO DE OBREROS _____

CAPITAL SOCIAL _____

COBERTURA DE LA EMPRESA DF ( )

TODO EL PAIS ( )

_____

ENTREVISTO FECHA

_____ _____

II.

1.- ¿En qué medida considera usted que la productividad constituye una alternativa de la empresa para hacer frente-- a la difícil situación por la que atraviesa la economía- del país?.

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

2.- ¿Considera usted que a través de una mayor productividad es posible la reducción de los costos unitarios?.

SI_____ NO_____

¿Porqué? _____

_____

_____

_____

3.- ¿Qué importancia tiene la productividad en el uso de los- recursos productivos de la empresa?

_____

_____

_____

_____

4.- ¿En qué medida la productividad se convierte en un recurso antiinflacionario en época de crisis?

De 0 % a 20% ( )

De 21% a 40% ( )

De 41% a 60% ( )

De 61% a 80% ( )

De 81% a 100% ( )

5.- ¿Qué impacto tiene la productividad en el desarrollo económico de la empresa?

_____

_____

_____

_____

6.- ¿De qué manera la productividad interfiere en el funcionamiento integral de las diferentes áreas de la organización en épocas de crisis económica?.

_____

_____

_____

_____

7.- ¿Considera usted que la productividad implantada como filosoffa empresarial motiva al personal?

SI_____ NO_____

¿Porqué?_____

_____

_____

_____

8.- ¿Qué propone usted para que los programas de capacitación y adiestramiento sirvan como herramientas eficaces para lograr niveles de productividad más elevados?

_____

_____

_____

_____

9.- ¿Qué sugiere usted para implantar un eficiente sistema de planeación, tendiente a elevar los índices de productividad de la empresa?

_____

_____

_____

_____

10.- ¿Considera usted que las diferentes técnicas y estrategias para lograr mayores niveles de productividad en la empresa estimulan a técnicos y empleados a utilizar su-

capacidad creativa para lograr mejoras eficientes de -- operación?

SI_____ NO_____

11.- ¿Considera usted que la correcta utilización de las técnicas y estrategias para lograr mayores índices de productividad permita aprovechar al máximo los recursos -- disponibles de la empresa, mediante la promoción y el-- logro de operaciones?

SI_____ NO_____

12.- ¿Propondría utilizar técnicas de planeación y desarro-- llo del factor humano como medida para aumentar la productividad en la empresa?

SI_____ NO_____

13.- ¿Aconsejaría utilizar técnicas para elevar y analizar-- la estructura de la organización de la empresa, con el- fin de alcanzar niveles de productividad?

SI_____ NO_____

14.- ¿Propondría usted la utilización de técnicas psicosocia les y educativas a todos los niveles en la empresa, con el fin de orientar las actividades del personal a alcan zar mayores índices de productividad?

15.- ¿Qué sugerencias aportaría usted para implantar técnicas y estrategias que incrementen la productividad en las empresas de alimentos envasados?

16.- ¿Qué beneficios considera usted, que tiene para el personal de la empresa la productividad?

17.- ¿Qué beneficios obtiene el consumidor final de la mayor productividad de la empresa?

18.- ¿La calidad del producto final se ve afectada positivamente al incrementarse los niveles de productividad de la empresa?

SI_____ NO_____

En caso de ser afirmativa la respuesta, en qué porcentaje?

Del 0% a 20% ( )
Del 21% a 40% ( )
Del 41% a 60% ( )
Del 61% a 80% ( )
Del 81% a 100% ( )

19.- Como consecuencia del logro de mayores niveles de productividad, ¿puede la empresa ofrecer precios más bajos para el consumidor?

SI_____ NO_____

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en qué porcentaje?

Del 0% a 20% ( )
Del 21% a 40% ( )
Del 41% a 60% ( )
Del 61% a 80% ( )
Del 81% a 100% ( )

20.- ¿Considera usted que el alcanzar mayores niveles de productividad en la empresa, se refleje una mayor producción que a la vez es más eficaz y con mayor calidad?

SI_____ NO_____

21.- ¿Obtiene la empresa mayores ingresos al mejorarse los índices de productividad como resultado de una utilización más racional de sus recursos productivos?.

SI_____ NO_____

En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿en qué porcentaje?

Del 0% a 20% ( )

Del 21% a 40% ( )

Del 41% a 60% ( )

Del 61% a 80% ( )

Del 81% a 100% ( )

22.- ¿Es posible que la productividad implique que por medio del esfuerzo personal se logre una existencia digna y se alcancen los mínimos de bienestar para la población en general?

SI_____ NO_____

En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿en qué porcentaje?

Del 0% a 20% ( )

Del 21% a 40% ( )

Del 41% a 60% ( )

Del 61% a 80% ( )

Del 81% a 100% ( )

1.6 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

La justificación del cuestionario aplicado a las empresas de alimentos envasados en la Ciudad de México ha sido hecha en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo.

El cuestionario fue dividido en cuatro partes, a saber:

Primera parte.- Datos generales de la empresa.

Segunda parte.- Importancia de la productividad en las empresas de alimentos envasados.
Preguntas de la 1 a la 6.

Tercera parte.- Técnicas y estrategias de la productividad.
Preguntas de la 7 a la 15.

Cuarta parte.- Ventajas de la productividad en las empresas de alimentos envasados.
Preguntas de la 16 a la 22.

PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
1 a 6	02 y G	H.1 y G
7 a 15	01 y G	H.2 y G
16 a 22	03 y G	H.3 y G

CAPITULO II

PRODUCTIVIDAD, PLANEACION Y MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS ENVASADOS

2.1 GENERALIDADES.

2.1.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

La palabra productividad tiene como antecedente el principio económico que anuncia como propósito deseable de actividades económicas, lograr el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzos. De este principio se derivan una serie de combinaciones de factores productivos que, como ejemplo se pueden citar, la producción, los insumos físicos, el tiempo, los costos, los ingresos, etc.

"Asimismo y en sentido amplio, el concepto productivo de la economía puede considerarse en campos no privativos de la misma, como aquellos de interés humano, en donde tendría el concepto de máximo aprendizaje, para el máximo de estudiantes con el mínimo de recursos y el mínimo de tiempo".(2)

Por lo tanto, el resultado máximo se puede inferir como la utilización más racional de los recursos disponibles.- Así, la productividad es un resultado con parámetros de variación que oscilan de 0 a un valor máximo dentro de un marco de circunstancias, o sea:

---

(2) Revista Ejecutivo de Finanza, pág. 60, Enero 1982.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{FACTORES UTILIZADOS}}$$

De lo anterior se puede concluir que la productividad es el resultado de la relación entre el volumen total de los bienes o servicios producidos y el conjunto de medios empleados para producirlos en un período determinado. La productividad no es sólo un recurso para obtener un resultado, sino que es una consecuencia originada por la combinación de diversos factores como son el hombre, los recursos materiales, la tecnología, la cultura y la sociedad.

Desde un punto de vista matemático, "la productividad es el nivel de rendimiento de los factores productivos, los que se calculan estableciendo cocientes provenientes de ecuaciones, así se puede definir a la productividad, ya sea en forma global o total, como la relación entre la producción total obtenida en un tiempo determinado y el conjunto de factores de dicha producción". (3)

En base a esto es posible medir la productividad del trabajo, que no es otra cosa que la cantidad de producción obtenida en la duración del trabajo visible, esto es, la re-

(3) Memoria del Primer Seminario Regional de Productividad, CENAPRO-OEA/OIT, pág. 8.

lación de la producción y el trabajo tangible.

2.1.2 PRODUCTIVIDAD Y SU RELACION CON EL DESARROLLO ECONO-- MICO.

"Por desarrollo económico se entiende generalmente el incremento sostenido del ingreso per cápita, suficiente para mantener los niveles adecuados de bienestar de la población total en un período determinado".(4)

En otras palabras, el desarrollo económico se ocupa de qué producir, del cuánto se habrá de producir, del cómo y el para quién producir. Esta actividad cae dentro del ámbito-- del empresario, pero en donde realmente existe el problema-- del desarrollo económico es en el cómo y para quién producir, es decir, los aspectos cualitativos y distributivos de dicho desarrollo. Así, la importancia de la productividad está directamente relacionada con el cómo producir los bienes y servicios de una empresa o de toda una nación.

La productividad puede ser considerada como un recurso antiinflacionario, ya que mediante una mayor productividad--

---

(4) Autores varios, Cómo Manejar una Empresa en una Economía Inflacionaria, pág. 12.

se logra modificar la estructura productica, lográndose con-esto una mayor oferta de mercancías, tanto para el mercado--interno como para el externo. De este modo, se logra aumentar al producto nacional como consecuencia de una reducción-de los costos unitarios, debido a una mayor eficiencia pro--ductiva, combatiendo así el proceso inflacionario y elevando los niveles de vida de la población.

Por otro lado, cuando se produce más y mejor, se puede optar por un desarrollo económico hacia afuera, es decir, -- que la producción se destina de preferencia hacia el mercado exterior, lo cual en estos momentos se convertirá en una de-las alternativas más recomendables para poder salir de la -- crisis que se vive en el país.

Para tal objetivo se hace necesario que el país mejore sustancialmente su competitividad por medio de la productividad, tomando en cuenta que el intercambio entre países obedece fundamentalmente a motivaciones económicas de ganancia.-- Por lo tanto, si se obtienen mayores índices de productivi-- dad se tiende a disminuir el volumen de las importaciones y-se alcanza así el objetivo nacional de reducir al mínimo posible la dependencia del exterior en materia económica.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD.

Mediante la productividad se debe buscar elevar los niveles de bienestar de la población, a través de una distribución más equitativa de los factores de producción, una vez que se ha alcanzado un producto nacional más alto.

Asimismo, con la productividad se pretende no sólo aumentar el producto nacional, sino también la calidad del mismo; se busca abatir costos y, en consecuencia, bajar los precios de oferta en el mercado. Al mejorarse la calidad y reducirse los precios de los productos se mejorará de manera sustancial la competitividad en el comercio internacional, dejando al país en la opción de librar en cierta medida al comercio exterior y acrecentar su oferta exportable. Ahorabien, a través de programas de capacitación de los niveles bajos e intermedios de la fuerza de trabajo, es posible aspirar a elevar los niveles de empleo, al posibilitar oportunidades a grupos marginados que carecen de una preparación mínima adecuada. Así, al capacitarse el personal se mejorará la calidad del trabajo y, en consecuencia, sus condiciones para desempeñarlo tanto física como intelectualmente, con lo cual el empleado se sentirá más arraigado y seguro en su trabajo.

Mediante una más alta productividad es posible hacer-- frente a un proceso inflacionario tanto por medio del aumento de la producción nacional como por medio de la redacción de los costos de producción.

Mediante mediciones y análisis de la productividad,--- pueden hacerse comparaciones válidas entre industrias, ramas productivas y por países, a fin de tener parámetros de comparación y poder tomar las medidas correspondientes y superar los niveles de productividad alcanzados.

Desde un punto de vista social, la productividad implica el derecho social de lograr por medio del esfuerzo personal una existencia digna y alcanzar mínimos de bienestar, para lo cual se hace necesario incrementar el salario real y-- conseguir que exista una reducción programada en los precios de la canasta de bienes básicos.

2.1.4 MARCO DE REFERENCIA.

La productividad debe ser meta básica a través de la-- cual se alcancen los objetivos primordiales de cualquier ente, puesto que, hallándose apropiadamente estructurado, el-- seguimiento de la productividad es la prosecusión de todas-- las metas de la organización.

Básicamente, la productividad es una relación entre la producción y los insumos, sólo que con demasiada frecuencia lo que se suele buscar es una simple proporción, mediante la cual pueda medirse la productividad y valorarse el logro de objetivos; sin embargo, se trata más bien de la necesidad de examinar todos los productos o resultados de una actividad organizada y compararlos con todos los insumos o recursos que se hayan adquirido o utilizado para producirlos.

Los insumos ciertamente incluyen a todos los recursos tangibles requeridos por las operaciones, las instalaciones y equipo, los materiales, abastos, servicios, el capital operante y los recursos humanos, junto a los cuales existen otros recursos intangibles que influyen en la productividad y en el logro final de los objetivos, como es el apoyo recibido de la comunidad, las instalaciones y servicios públicos, ya sean gratuitos o bajo subsidio, la exención o régimen especial de impuestos, entre otros subsidios y concesiones gubernamentales. Los insumos pueden comprender, entre otras cosas, el adiestramiento y capacitación del personal, así como todo tipo de asesorías técnicas.

El crecimiento, entendido generalmente como la elevación de producción per cápita, resulta de una serie de componentes que es el motor generador del incremento de los recur

sos materiales y el encauzamiento de la fuerza de trabajo.-- Por su parte, las disponibilidades de la fuerza laboral cambian según el ritmo de crecimiento de la población, su composición por edades y las costumbres sociales.

Por otra parte, el uso de dichos recursos desempeña un papel central en la eficiencia, es decir, su productividad-- es en un análisis histórico de largo plazo.

2.2 PLANEACION DE LA PRODUCTIVIDAD.

"Para el doctor Y. DROR, del Instituto Nacional de --- Ciencias Administrativas, la Planeación es un proceso de preparación de un conjunto de decisiones, para una acción que-- en el futuro tiende a alcanzar ciertos fines utilizando los- mejores medios". (5)

A partir de esta definición es posible establecer tres presuposiciones como base para la Planeación de la productividad, las cuales establecen el marco y la filosofía de dicha Planeación.

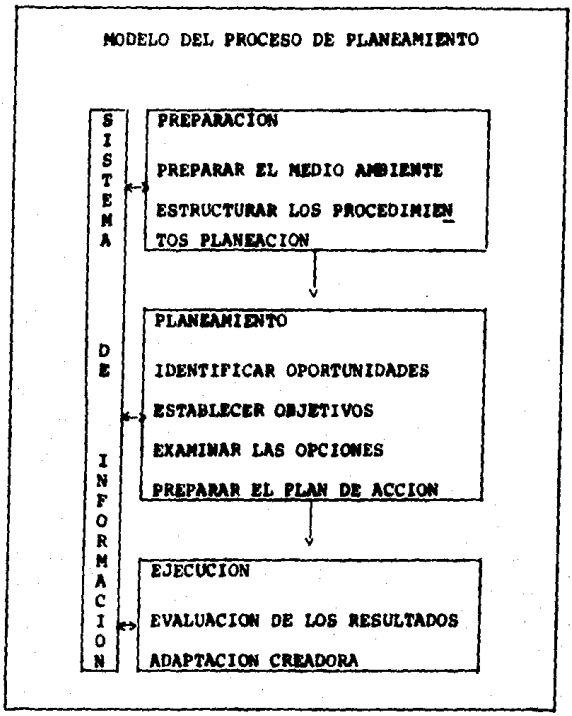
---

(5) Memoria del Primer Seminario Regional de Productividad-- Cenapro OEA/OIT, celebrado en México, D.F., en Sep. de-- 1982, pág. 15.

1. En Planeación, el cambio planeado es esencial. Debido a que vivimos inmersos dentro de un contexto dinámico,- presiones tales como la competencia, el agotamiento de recursos, exigencias políticas y sociales, entre otras, muchas,-- implican la necesidad de un cambio. Si se considera que las mejorías necesariamente implican transformaciones, para poder salir de dichas presiones y poder garantizar las mejo--- rías es necesario un cambio planificado.

2. Usualmente a la productividad se le considera como- un sinónimo de la eficiencia, es decir, una razón de producto-insumo. Por lo tanto, el concepto de productividad no -- tiene únicamente que ver con la cantidad de bienes y servicios producidos, sino que también con el producto final en-- términos de utilidad. Por lo tanto, la productividad se mide en razón del logro de los objetivos así como por el fortalecimiento de esta etapa.

Durante la etapa final, es decir la del desempeño, se- hace una adaptación del plan a la realidad, es así que se determina la suerte del plan, ya que se observa la capacidad-- del plan para regenerarse, es decir, para corregirse y fortalecerse, en caso contrario, sus resultados serán negativos.



Fuente: Cotton, Frank, Jr., Industrial Engineer, pág. 28-32.

El modelo de planeamiento se encuentra conformado por un sistema de información que es básico para poder llevar a cabo las anteriores etapas del proceso para planificar. El sistema de información se encuentra estructurado por tres funciones estratégicas:

1. La información propia de los planes que conforman-- el insumo de información.

2. La retroalimentación de información entre los diversos entes que intervienen en los procesos con la forma como- se utilicen más racionalmente los recursos totales para el-- logro de dichos objetivos.

3. La productividad debe entenderse como una porción-- integrada y a la vez continua de todas las funciones. Es -- así, que la productividad debe concernir a cada función, a-- cada acto y a todos los recursos, ya que cada uno de los objetivos de una organización deben ser alcanzados de forma -- eficiente. Por lo tanto, el logro de la productividad es inherente a cada responsabilidad.

Ahora bien, siendo el fin de toda planeación el obte-- ner mejores resultados, la Planeación en sí misma es productiva, ya que acrecienta la productividad de todas las funciones y actividades, siendo ésta concerniente no sólo al personal especializado sino a todos los niveles, incluyendo tanto a la gerencia como al personal de apoyo y de asesoría, puesto que la planeación forma parte de cada empleo y sienta las bases para la toma de decisiones, y el no adoptarlo causa invariablemente el fracaso.

La Planeación presenta tres etapas fundamentales que--son:

Preparación, Planeación y Ejecución.

La preparación constituye la base para asentar la Planeación y desempeño a largo plazo, determinándose los objetivos y los obstáculos previsibles. Se establece la estructura de las relaciones humanas y se formula el procedimiento--para un logro efectivo y eficiente del proceso de la Planeación.

Durante el planeamiento se formula un plan de acción--basado en el análisis de oportunidades y opciones disponi---bles enfocadas a los objetivos de esta etapa, preparándose--el plan básico, la designación de los medios, y la obtención de la información tendiente a establecer medidas correctivas y de mejoramiento.

Este modelo presenta una dinámica que fluye a través--de las diversas etapas del proceso de planeamiento en forma-descendente, es decir, es un movimiento que pasa de la primera a la segunda etapa y de ésta a la tercera pero con la característica de presentar retroalimentación a través del sistema informativo, lo cual permite llevar a cabo las acciones

correctivas y de mejoramiento que hacen de este sistema un-- proceso eficiente.

Así, se puede observar que existe una relación entre-- la planeación y la productividad, observando las diferentes- etapas del proceso de Planeación. Durante la etapa de prepa ración, para que el planeamiento sea productivo, debe de ser planificado, puesto que de no ser así el beneficio que pueda- obtenerse es escaso. El hecho de que el procedimiento de -- planeación sea ajustable, significa que es posible mejorar-- dicho proceso constantemente, así, por ejemplo, los procedimientos para planear cambios en la mano de obra, en la líneа de producción de cualquiera de los productos de una empresa- de alimentos envasados o el hecho de establecer nuevos pro-- gramas de producción o proyecciones de largo alcance estable cen actividades que pueden ser utilizadas una y otra vez para hacer del planeamiento un proceso que a la vez de efectivo sea eficaz.

Durante el planeamiento todos sus elementos contribu-- yen a la productividad, puesto que el hecho de identificar-- oportunidades, y de valorarlos por comparación a los objetivos previamente establecidos, permite conocer hasta qué grado es posible aprovechar las oportunidades y preveer los posibles obstáculos que se pueden presentar. Así, es posible-

preparar el plan, una vez conocidas las opciones, con una mayor probabilidad de que sea realmente productivo, involucrando en el mismo a todos los empleados y motivándolos a que trabajen para alcanzar los objetivos que ellos mismos ayudarán a establecer.

En la tercera etapa, la del desempeño, el propósito es que se logren los objetivos, esto es, la productividad a través de los esfuerzos que corrigen las desviaciones que se presentan a lo largo del curso, estableciendo las mejoras en razón a la forma en que el plan se ajuste o no a la realidad. Es aquí en donde se descubre si realmente se está alcanzando el mejor nivel de productividad o no y sólo a través de una retroalimentación informativa es posible lograr las modificaciones requeridas.

Ahora bien, en el planeamiento de la productividad la información juega un papel muy importante, ya que dicho planeamiento se basa en que la información sea oportuna, se presente en el lugar adecuado y en el momento preciso, lo que implica no sólo una selección de los datos sino de un análisis que sea objetivo, que pueda ser distribuido de forma inmediata de tal manera que esté siempre disponible. En este orden de ideas, el sistema de información se compone básicamente por los mensajes que se transmiten de persona a perso-

na y que constituyen la base informativa, de tal forma que-- es el personal el que fija tanto la necesidad como la disponibilidad de la información, siendo para ello importante que ésta sea digna de confianza y efectiva a fin de que, la productividad también lo sea. Para ello es necesario que el -- proceso de planeación sea dinámico, que incluya un alto grado de participación de todo el personal, siendo importante-- fomentar aportaciones ideológicas que contribuyan a perfec-- cionar el proceso.

Por lo tanto, "la Planeación debe de comenzar por el - personal gerencial y de apoyo técnico. Para fijar un planea miento de la productividad a largo plazo es necesario considerar el desarrollo de un proceso y de una estructura organizativa de planeación efectiva, involucrando las relaciones-- que se presentan en la empresa, puestos que éstas han de --- ajustarse a la estructura de la organización. Así, si el -- planteamiento es a largo plazo éste debe de ser una función- de la gerencia, ya que de no ser así las decisiones que se-- tomen podrán no ser las correctas". (6)

Ahora bien, la preparación de las metas de productividad deben de estar basadas en el proceso de planteamiento --

(6) Davoust M.S., Cómo Iniciar Exitosamente un Programa de - Planeación Estratégica, pág. 134.

que contengan objetivos basados en las metas promovidas por- la alta gerencia que a su vez contengan factores tales como- la competencia, las políticas y normas de la empresa, los--- recursos reales para alcanzar un buen nivel de productividad y el ambiente tanto interno como externo que afecten a las-- metas. Es aconsejable que los objetivos prevean niveles, fechas y responsabilidades para los respectivos logros, integrando así un proceso cíclico de planeamiento, realización y control.

Es necesario establecer un sistema de vigilancia que - ayude a coordinar las necesiades de este tipo de empresas a- la productividad, para ello es básico un sistema de información interno que brinde apoyo a la gerencia, solventando el- problema del tiempo disponible a través del personal experto cuyas funciones se pueden enmarcar dentro de estándares y mediciones de la productividad que permitan evaluar el adelanto alcanzado en esta materia y un análisis de influencias exteriores, conjuntamente con el ejercicio de una vigilancia-- permanente de proceso de planeamiento.

Por otro lado, es necesario considerar programas especiales de fomento de la productividad que incluyan sistemas- de sugerencias, planes de incentivos, análisis de valor, administración por objetivos y análisis de necesidades, de tal

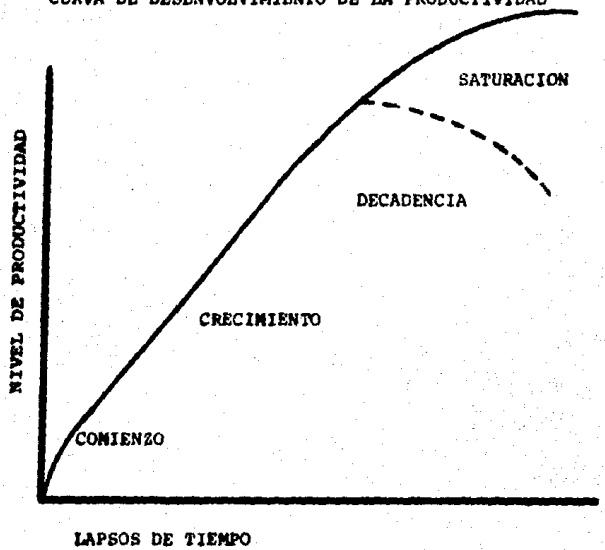
manera que estos programas puedan ser utilizados en el corto plazo. Es necesario considerar el hecho de que la desaparición de este tipo de programas originen resistencias a nuevos programas, ya que generalmente los esfuerzos de planeación incluyen una excesiva preocupación por aquellas técnicas, herramientas o programas que se hallen de moda.

Una de las mayores resistencias a las que se encuentra sujeta la planeación de la productividad es al hecho de conseguir que la gente planifique, y que planifique efectivamente, ya que esto exige un pensamiento conceptual, siendo que presenta menos trabajo pensar en términos objetivos que en aquello en lo que ocurre o pueda ocurrir, ya que existe, más que nada, no sólo un temor a lo desconocido sino más bien al fracaso. Por lo tanto, es necesario un período de transición durante el cual se desarrollen la confianza en uno mismo y en las destrezas para planificar, disminuyendo al máximo todo cuanto sea extraño y ajeno, debiéndose desenvolver la planeación en base a tareas con los que uno esté familiarizado, por ejemplo, aplicando técnicas de planeamiento a problemas que ya eran familiares y de rutina, ganándose la confianza sobre los métodos de planeación y de proyecciones conceptuales antes de ensayarlos en planes nuevos. Así, al aplicar la planeación a los problemas del momento disminuye la competencia por la escasez de tiempo necesario para aten-

der los asuntos inmediatos. Sólo así es posible tener éxito y al mismo tiempo tanto la gerencia como el personal de apoyo se encontrarán más motivados para atacar proyectos más diversos. Es aconsejable utilizar un enfoque significativo sobre la percepción de oportunidades de mejoría para aplicar--cualquier técnica que pueda suministrar mejores resultados--tales como el análisis de valor o los métodos por incentivos al planeamiento de la productividad.

Es necesario considerar que, dentro del proceso de la-productividad, la mano de obra no es sólo uno de los insumos que forman los costos en los procesos sino que también se incluyen cada uno de los procesos de producción de diseño técnico, de compras, de procesos gerenciales y muchos más. Frecuentemente el insumo productivo que proviene del mejoramiento de la información es desconocido aún y cuando se trata de procesos que tienen una influencia multiplicadora sobre muchos procesos y actividades, así, la información que es errónea, inapropiada con falta de claridad, ambigua y confusa---suele provocar serios obstáculos a la productividad.

CURVA DE DESENVOLVIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Frank Cotton Jr., Industrial Engineer, pág. 43-54.

Es posible apreciar, a través de la curva de incremento de la productividad, que durante el primer período de desarrollo, aprendizaje y salida del proceso, el resultado es muy pobre, pero a partir de este momento el avance es rápido hasta que se llega a un grado de saturación a medida que se completan las instalaciones, padeciendo decadencias subrepticias a menos que se construya un sistema de mantenimiento apropiado, que logre contrarrestar tales efectos.

2.3 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Los factores o medios para incrementar la productividad no únicamente se refieren a las ciencias físicas sino que incluyen un gran número de ciencias humanas y sociales tales como la Psicología, la Fisiología, la Sociología, las relaciones humanas o bien las ciencias económicas. Así pues, el proceso científico da lugar a la formación de técnicos, los cuales originan a su vez el progreso económico que después se canaliza en un progreso social, lo cual constituye el objetivo básico de la productividad, de tal manera que este proceso encuentra firmemente vinculados los pasos necesarios para alcanzar el progreso científico. Sin embargo, el progreso científico por sí solo no es capaz de incrementar los índices de productividad, ya que aunado a ello se requiere de un esfuerzo de voluntad para progresar, por lo que la técnica no se constituye como el único factor del incremento de la productividad, también juega un papel muy importante el factor humano.

Todo proceso que persiga la productividad necesariamente ha de comenzar por determinar qué es lo que ha de producirse. Una vez que se determina, es necesario establecer la forma en que se puede hacer mejor aquello que se ha de producir, y ello va a estar en conjunción directa en la forma en-

que se combinen los diferentes factores de la productividad. Estos factores son: los Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos y la Organización Científica del Trabajo.

Es indudable que uno de los principales factores de la productividad es el ser humano, ya que es el que ha de dirigir, encabezar y aprovechar todos los demás factores, así,-- si tiene voluntad de progresar podrá incrementar la productividad del trabajo y su bienestar a nivel individual y por ende de la comunidad. Es por ello que la productividad requiere de una mentalidad de progreso, de inconformidad con lo -- que se ha alcansado, de una lucha diaria y constante por hacer mejor las cosas, es decir, de no ser conformista. Sin-- embargo, esto por si solo, aunque representa un paso gigan-- tesco en la consecución de la meta de productividad, necesita la preparación, capacitación y adiestramiento para poder- tener los conocimientos técnicos y desarrollarlos en el de-- sempeño del oficio, arte o profesión de que se trate.

"En las organizaciones se presentan relaciones informales, las cuales tienen una fuerte injerencia en toda la organización, estas relaciones informales no son otra cosa que-- los vínculos que se crean entre los grupos humanos y si es-- tos son negativos, tienden a tener fuertes repercusiones del mismo carácter a lo largo de la organización. Por lo cual--

es conveniente, en forma preventiva, buscar la mejor ubicación para el personal en donde sea más eficiente, más apropiado a sus aptitudes y habilidades, siempre respetando la dignidad y motivando el esfuerzo, la creatividad e innovación, premiando la capacidad pero siempre buscando la justicia en las promociones". (7)

Esto es muy importante, ya que no importa que las empresas tengan las instalaciones más cómodas, la mejor maquinaria, puesto que éstas no trabajan por si solas, es necesario el trabajo y la capacidad del hombre.

Es por ello, que la dirección de la empresa, y por ende de los grupos humanos, implica la necesidad de desarrollar un alto grado de sentido de equilibrio, de tal manera que exista armonía entre quien dirige y quien es dirigido. No es posible que la gerencia adopte aptitudes extremistas ya sea de paternalismo o de autoritarismo sino conciliar ambos extremos en una posición motivante que atraiga la cooperación de todos. Se requiere de buen trato, justifica, es decir, de toda clase de estímulos al personal para mejorar su eficiencia productiva.

Sin embargo, el factor humano no es el único factor de

(7) José Galván Vázquez, Las Relaciones Humanas como Técnica para el Incremento en la Productividad, pág. 78.

la productividad, los Recursos Materiales juegan un papel -- destacadísimo para lograr el incremento de la productividad. Los Recursos materiales se encuentran conformados por las -- instalaciones, inmuebles y en general toda clase de máquinas, aparatos y utensilios modernos, es lo que contablemente se-- denomina inversión en inmuebles, maquinaria y equipo. Este- factor es de vital importancia en las empresas de alimentos- envasados que posean la capacidad de invertir en este ren--- glón a fin de modernizar el equipo, ya que de no ser así el- grado de eficiencia en la planta industrial se irá deterio-- rando gradualmente, esta modernización obliga a que se esta- blezcan programas de capacitación y adiestramiento no sólo-- en el personal operativo sino también en el directivo, ya -- que por más moderna que sea una máquina ésta jamás opera so- la sino que requiere del conocimiento del técnico o del obre ro para operarla con la mayor eficiencia posible.

Ahora bien, para alcanzar el mayor grado de eficiencia en la planta industrial se requiere que ésta trabaje a su máxima capacidad instalada, de tal manera que se aprovechen al máximo las economías de escala, con lo cual se logra abatir- costos y, por ende, elevar la productividad.

Actualmente en México, principalmente por la difícil-- situación económica por la que atraviesa el país, el aprove-

chamiento de la planta industrial en las empresas de alimentos envasados operan al 70% y en el peor de los casos al 50%, ello origina que los costos fijos sufran fuertes alzas.

Intimamente vinculada a los recursos materiales, está la tecnología, es decir, el mejor método para hacer el producto mercancía, de tal manera que para un nuevo método o proceso de fabricación se necesita del hombre y de la maquinaria.

"Por otra lado, el concepto de organización científica del trabajo que fue acuñado primeramente por FREDERICK TAYLOR consiste en determinar tiempos y movimientos de trabajo, en la especialización de las diversas funciones, la cual conduce a la producción en serie y ésta al maquinismo que, por último, lleva a la producción en masa y permite programar la producción a través de un flujo incesante de fabricación que abate los costos fijos en una gran proporción, siendo muy importante para el logro de estas condiciones la calidad de la mano de obra y de la materia prima empleada".(8)

Por otro lado, debe de contemplarse y hacerse efectivo

---

(8) Alvaro Alvarez Molina, Cómo Lograr la Mayor Productividad Mediante la Aplicación de las Técnicas de la Administración, tesis profesional, pág. 140.

que todos los factores involucrados tanto los productivos,-- administrativos, de dirección y de relaciones humanas bajo-- un sentido de progreso social en la organización del trabajo con miras a elevar los índices de productividad, adaptándose el hombre al tipo de trabajo, éste a su vez, con el hombre-- mismo y lo que es más importante aún, el hombre sin importar el nivel jerárquico.

2.4 INDICES DE MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

La medición de la productividad es la información so-- bre los niveles de eficiencia que se logran en un tiempo determinado del esfuerzo gerencial, del personal y de la utilización del equipo.

A través de la medición es posible identificar qué factores causan que la productividad sea alta o baja, siendo -- aconsejable realizar las mediciones en forma periódica, a -- fin de conocer realmente la marcha de una empresa y en caso de que no se estén logrando las metas, poder tomar las medidas correctivas a fin de poder encauzar perfectamente bien-- los procedimientos de la empresa.

"Los índices para la medición de la productividad son expresados a través de relaciones. Las relaciones más impor

tantes son:

1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
   HORAS-HOMBRE APLICADAS

Esta relación mide la productividad global de la fuerza de trabajo.

2. POBLACION POTENCIAL ACTIVA (PPA)
   CANTIDAD HABITANTES

A través de esta relación es posible conocer qué parte de la población se encuentra empleada en un trabajo. Este-- valor se encuentra determinado por los reglamentos y hábitos laborales y por costumbres del lugar de que se trate.

3. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)
   POBLACION POTENCIAL ACTIVA (PPA)

A través de este índice es posible medir la proporción de la población del lugar de que se trate, que trabaje, está realmente ocupada.

4. HORAS-HOMBRE APLICADAS
   POBLACION ACTIVA

A través de este índice, la relación permite conocer-- el tiempo de trabajo promedio en un período determinado por- trabajador realmente ocupado".[9]

(9) Edwin Mansfield, Innovación, Inversión y Productividad-- perspectivas económicas #2, pp. 136-138.

Al lograr niveles de productividad más elevados se estima alcanzar un mejor nivel de vida, el cual está dado por el conjunto de la satisfacción de necesidades tales como son alimento, habitación, educación, vestido y sano esparcimiento. De tal manera que una medida de la satisfacción promedio de las necesidades, es el producto generado por habitante, de tal manera que el nivel de vida puede ser medido a través de la relación entre el producto interno bruto de un país o región entre la cantidad de habitantes de dicho país o región. El nivel de vida es el resultado de multiplicar diversos factores tales como la productividad global de la fuerza de trabajo y la constante del medio. La ocupación y subocupación, siendo el único factor que puede crecer en forma indefinida, la productividad global de la fuerza de trabajo. Ahora bien, la constante del medio se encuentra formada por la proporción de la población que está ocupada en un momento determinado. La constante del medio disminuye proporcionalmente al elevarse el nivel de vida.

La ocupación es un factor que como máximo puede alcanzar el valor numérico de uno, el cual indica una situación de ocupación plena.

La subocupación en el medio llega a representar sólo hasta el valor máximo representado por las horas de trabajo-

que se puedan alcanzar.

De las relaciones anteriores es posible concluir que el nivel de vida es proporcional a la productividad global de la fuerza de trabajo, de tal manera que su crecimiento implica la elevación del nivel de vida siempre que no existan reducciones significativas en los niveles de ocupación y subocupación. La productividad global de la fuerza de trabajo está directamente vinculada al problema del empleo.

Por otra parte, para aumentar la producción se estima necesario establecer la mejor forma de reducir la fuerza de trabajo en la producción actual, para enfocarla a la nueva producción y determinar cuál será el destino de la misma.

La reducción del contenido de la fuerza de trabajo se consigue cuando se da una o varias de las siguientes condiciones:

1. Mejoras en los diseños de los productos.
2. Equipos adecuados.
3. Eliminación de fallas administrativas.
4. Capacitación del personal.
5. Mejora del ambiente laboral.

Por otro lado, el nivel de vida se encuentra vinculado con el desarrollo social, el cual se manifiesta de forma positiva, bien, cuando existe una elevación significativa y -- permanente en el nivel de vida y cuando dicha elevación prácticamente no margina a nadie. Para que estas condiciones se den es necesario que el Producto Interno Bruto por habitante crezca en forma significativa y que la distribución del mismo sea razonablemente justa entre toda la población.

Es necesario que, en forma proporcional al crecimiento significativo y permanente del Producto Interno Bruto, se -- eleve la productividad global de la fuerza de trabajo sin -- que esto repercuta en una reducción significativa del empleo ni un incremento en la subocupación, por el contrario debe-- elevarse la producción.

La reducción de la fuerza de trabajo debe de ser sostenida, de forma continua y permanente, de tal manera que exista un cambio en la mentalidad tanto del sector empresarial-- como del gobierno para fomentar la innovación y moderniza--- ción de métodos administrativos y de formación de personal.

Otra premisa para alcanzar niveles de vida dignos en-- nuestro país es la necesidad de generar tecnología nacional, en los renglones básicos para la economía del país, aun y --

cuando esto implica una inversión muy importante de recursos no muy productivos aparentemente, como en la investigación,- desarrollo y diseño de procesos.

En conclusión, el desarrollo social no es sólo la distribución equitativa del ingreso sino el logro de una producti vidad de la fuerza de trabajo que mejore la ocupación y -- disminuye la subocupación, logrando el desarrollo de las actividades de comercialización, que alcancen una competitividad en relación de mercados externos, y el logro al menos en forma parcial del desarrollo tecnológico, proceso que únicamente tendrá éxito con el cambio de mentalidad de los sectores involucrados en la producción.

2.5 AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD.

2.5.1 AUDITORIA INTEGRAL.

La auditoría debe de consistir en un servicio integral útil y oportuno para la administración de una entidad y debe formar parte de un proceso administrativo. La auditoría es un compromiso profesional, el cual está controlado por principios éticos y técnicos, con objetivos y características específicas, que tratan de justificar hechos, circunstancias o un problema. Esta actividad debe ser llevada a cabo por un-

profesional y debe de culminar con un informe.

La auditoría es susceptible de jerarquizarse y aplicarse en forma integral, siguiendo una secuencia; además, por su naturaleza, el campo de acción de la misma es la entidad en sí, teniendo como base que cualquier política, organigrama, manual u operación deben ser examinados con el objeto de mostrar su razonabilidad, eficiencia y eficacia.

Ahora bien, la auditoría puede ser ubicada en todas y cada una de las fases del proceso administrativo de la entidad, correspondiendo a la auditoría integral el papel de la auditoría matriz, de la que se debe derivar en forma ordenada y sistemática las auditorías administrativa, operacional, estados financieros, auditoría de los impuestos, de productividad, etc.

Unido al concepto integral de auditoría se encuentra el secuencial de cuya aplicación dependerá lograr la eficiencia y la eficacia buscadas.

2.5.2 AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD.

El fin principal de esta auditoría es el de determinar las causas o motivos de una baja en la misma y averiguándo-

las, establecer las bases para eliminarlas.

Para llevar a cabo este tipo de auditoría es necesario contar con los siguientes pasos:

1. Compilación de informes.
2. Diseñar un plan para la investigación.
3. Determinar los factores y funciones que intervienen en la operación que va a investigarse.
4. Continuar con la recopilación de la información mínima necesaria sobre los hechos pasados, en cada operación.
5. Aplicar un sistema de parámetros como guía de comparación.

Es de suma importancia mencionar que una investigación no será terminada si los detalles de las operaciones examinadas y los hallazgos logrados son tan sólo comprendidos por el investigador. Sólo se considerará finalizada la investigación cuando las personas que desempeñan funciones directivas o ejecutivas puedan comprender debidamente las conclusiones del análisis; por lo tanto, una parte importante del trabajo de investigación consistirá en la presentación de los resultados. El informe deberá contener conclusiones, aunque no figuren en él las recomendaciones; deberá estar redactado en forma tal, que sirva de base para tomar decisiones, pero no-

deberá de contener las decisiones mismas.

Un procesamiento de auditoría productiva que pueda ayudar como un índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo, puede contener los siguientes pasos:

1. Planear la investigación.

En la cual se incluyen la materia objeto de la investigación, el tiempo, las fases y volumen de trabajo, los medios de obtención de información, etc.

2. Analizar el tema objeto de la investigación.

Dentro del cual se debe determinar los factores pertinentes al tema y su operación, funciones de cada factor, recopilación y verificación de la información.

3. Examinar cada factor, haciéndolo en forma de pregunta, para poder resolver los medios, objetivos, elementos, evolución y grados de operación de cada uno de los factores.

4. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

5. Presentar el diagnóstico.

Mencionando: la preparación de documentos y diagramas,

señalando los hallazgos y diagnósticos que están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución; estimular las decisiones.

2.5.3 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD.

Dentro de las principales ventajas que se pueden encontrar al realizar una auditoría de la productividad se pueden enumerar las siguientes:

- Al nivel de entidad, el método puede ser aplicado no sólo por investigadores profesionales sino también por miembros del cuerpo directivo de la misma.

- La auditoría de la productividad proporciona los medios para multiplicar el rendimiento de los esfuerzos en --- cualquier posición de elevada responsabilidad.

- Los principios de la auditoría de la productividad-- pueden ser aplicables a todas las industrias y a todos los-- niveles industriales.

- Será útil como guía para los especialistas de instituciones de investigación ya que, podrán analizarse varias--

relaciones en las operaciones industriales al confrontar los factores y sus constituyentes.

- El uso de cuadros y diagramas impulsa a quienes intervienen en las tareas a elevar la productividad en una colaboración más intensa.

Dentro de las limitaciones que se pueden encontrar en la auditoría de la productividad se pueden citar las siguientes:

- No revela todos los detalles negativos que afectan a las actividades.

- No es un procedimiento infalible que lleve automáticamente a resultados satisfactorios, sino que es un método racional que puede ayudar para la investigación y formulación de juicios.

- Posee algunos rasgos de un trabajo de exploración; expertos científicos, profesionales en todas las ramas industriales efectuarán mejoras y perfecciones; en este sentido, el manual y el método de este tipo de revisión deben de considerarse como preliminares.

CAPITULO III

TECNICAS Y ESTRATEGIAS APLICABLES AL FACTOR HUMANO Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD

3.1 LA PRODUCTIVIDAD Y EL FACTOR HUMANO.

Todo proceso productivo se encuentra directamente afectado por la intervención del hombre, ya que éste se encuentra involucrado desde las etapas iniciales del proceso administrativo, es decir, desde la planeación, organización y dirección, hasta las de control, ejecución y evaluación final del proceso.

La influencia del factor humano es decisiva en la organización, con lo que se hace indispensable contar con un personal eficiente para la operación óptima de la misma.

Para la formación y desarrollo del individuo es necesario que se establezca un sistema de elementos motivantes como una estrategia para incrementar la productividad tales como estímulos económicos que alienten y mejoren el nivel de vida tanto del empleado u obrero como el de su familia, como pueden ser premios en efectivo por puntualidad, por eficiencia, etc. Estímulos que proporcionen un mayor y mejor desenvolvimiento en el trabajo, como podrían ser estímulos a la innovación, a la creatividad, inventiva, etc., en especial desde mandos intermedios hacia abajo.

De esta manera, el personal se sentirá más seguro, es-

timulado y, por ende, satisfecho con su trabajo, al mismo -- tiempo que se le motiva para superarse a sí mismo.

Así, un sistema de elementos motivantes que satisfaga- estos requisitos se convierte en una estrategia que determinará en gran medida el nivel de productividad de la empresa.

El costo de esta estrategia para incrementar la productividad en el área de recursos humanos, es una inversión que rinde grandes beneficios, puesto que propician el desarrollo integral del individuo de forma real, y fomenta una mayor -- participación del factor humano de la organización para lo-- grar los objetivos de la misma.

3.2 EL ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION COMO ESTRATEGIAS PARA- INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

La capacitación y el adiestramiento son estrategias de máxima trascendencia en la política de desarrollo. Es una-- inversión en uno de los elementos más importantes de la productividad, es decir, el factor humano. Por lo tanto, se hace necesario establecer y llevar a cabo programas que desa-- rrollen las habilidades de este factor en materia de direc-- ción y administración de los procesos productivos, de organización, de la disposición física del equipo industrial, orga

nización del flujo de productos, manejo y conservación de la maquinaria, diseño de planes para el aprovechamiento de la-- capacidad no utilizada de los recursos materiales, control-- de materiales y de servicios, métodos y sistemas de control- de calidad, capacitación a supervisores, formación de cua--- dros técnicos, organización y administración industrial y -- formación de cuadros gerenciales.

En base a ello, la dirección puede organizar y mantener en operación una fuerza de trabajo adecuada para que la utilización de los bienes de producción sean aprovechados de -- forma óptima dentro de una estructura equilibrada, propician do un proceso continuo de la productividad en la empresa.

"Por capacitación de los recursos humanos debe entender se toda aquella acción educativa intencionada destinada a desarrollar actividades, conocimientos y destrezas de la población para los fines de su participación en las actividades productivas".(10) "El adiestramiento se constituye como toda aquella acción intencionada que se encuentra orienta da a lograr el último desarrollo de las actitudes del hombre que persigue proporcionar o bien incrementar los conocimien-

(10) Alejandro Serralde, Cómo Medir qué tan Efectiva es la-- Capacitación en su Empresa, pág. 4.

tos, habilidades intelectuales, destrezas y actitudes, que-- se encuentren directamente relacionadas con las actividades- productivas".(11)

En muchas ocasiones, los términos adiestramiento y capacitación suelen ser confundidos, sin embargo, existe una-- clara diferencia entre ambos, ya que el adiestramiento es un proceso que hace posible que el trabajador se desempeñe eficientemente, aplicando las correspondientes medidas de seguridad inherentes a su puesto en el trabajo. En cambio, la-- capacitación es referida para mencionar la preparación de -- pre ingreso al trabajo así como la que se proporciona al personal para que éste sea capaz de llevar a cabo en forma eficiente y segura las tareas relacionadas con lo propuesto, -- por causas tales como promociones, transferencias de puestos o bien suplencias.

Ambos términos son aplicables a toda actividad laboral, pero existe otra relación muy particular con respecto a es-- tos términos que es el adiestramiento, el cual se refiere a- aspectos manuales y, por ende, básicamente al obrero en tanto que la capacitación, referida a la mente, incluye la preparación formal del personal ejecutivo, operativo y de ofici

(11) Revista de Productividad, CENAPRO-ARMO, pág. 16.

na.

Es interesante considerar que en los niveles operativos, una mejor calificación, lograda a través de una correcta preparación, infiere de forma directa, no sólo en la mejoría de la calidad de los productos sino en la disminución de los accidentes y en un incremento directo en la productividad.

En vista que las organizaciones como las empresas de alimentos envasados, presentan aspectos que las distinguen, se hace necesario que el personal que labora en ellas, adquiera los conocimientos y destrezas específicas necesarias para ocupar los diferentes puestos. Es así, como la capacitación y el adiestramiento resultan una estrategia natural de la empresa, la cual debe establecer las condiciones para que su personal a todos los niveles, cuente en todo momento con los conocimientos, de empresas y actitudes que le permitan llevar a cabo sus funciones específicas dentro de los marcos establecidos de calidad y seguridad, por lo que el adiestramiento y la capacitación del personal pasa a ser una más de las funciones de la entidad inmersas en el sistema general de la organización.

Así, cuando el adiestramiento y la capacitación no se-

encuentran como una función orgánica y sistemática de la entidad, las acciones que se realizan tienden a ser ineficientes o ineficaces. Es por ello que para atender a la capacitación y adiestramiento de personal, las empresas de alimentos envasados deben establecer el sistema que haga posible-- la integración de las diversas actividades requeridas en el proceso necesario para que el fin último de esta estrategia- se logre. Fin que se presenta como un binomio, es decir, -- contar con los recursos humanos calificados en forma oportuna y dar satisfacción al derecho del personal para que obtenga adecuadas condiciones de trabajo y alcancen más altos estándares de bienestar, redundando en un incremento de la productividad.

Dicha estrategia tiene que ser considerada como una -- responsabilidad compartida entre los empresarios, directivos y todo el personal de estas empresas, inclusive se requiere- que sean instituidas las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento por representantes, tanto de los patrones como de los obreros, cuyas funciones son vigilar lo que al respecto se haya establecido por la empresa.

Por otro lado, la estrategia de capacitar integralmente en las actividades productivas, es una respuesta a las -- propias necesidades de crecimiento económico de las empresas

de alimentos envasados que, para su mantenimiento y expan--- sión, exigen la utilización óptima de los recursos humanos,- financieros y materiales tanto aquellos potenciales como --- efectivos que deben de existir en éstas. De esta manera, al proporcionar capacitación con los recursos propios de la empresa, se propicia su mayor y mejor utilización, además de - que se prepara al personal para que desempeñe sus tareas más eficientemente, bajo condiciones reales de trabajo, lo que-- consecuentemente elevará la productividad.

3.3 DIVERSAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACION Y SU RELACION CON- LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO.

Es recomendable que la capacitación y el adiestramiento sean utilizados en las diferentes situaciones que presenta la empresa en su operación, de tal manera que se debe dar capacitación y adiestramiento para el personal de nuevo in-- greso, para las personas contratadas sin calificación o especialización alguna que deben ser formadas para el desempeño- de un puesto de trabajo o actividad. La modalidad de estrategias de capacitación y adiestramiento para adaptación al-- trabajo, que deben darse a todas aquellas personas contratadas con conocimiento, experiencia en un oficio o actividad-- determinada que requieran capacitación para adaptarse a sus- nuevas tareas. De readaptación al trabajo que deberán ser--

impartidas al personal interno de la empresa que requiere capacitación, como consecuencia de cambios en la organización de los procesos de trabajo como pueden ser por modificaciones tecnológicas, cambios en la línea de producción, etc. -- De ascenso en el trabajo para el personal interno de la empresa que necesita capacitación para obtener un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad. De alcance en la eficiencia normal en el puesto del trabajo para el personal interno que requiera ser capacitado debido a deficiencias. De renovación de personal, el personal interno que necesita capacitación por haber sido promovido, aunque no reúnan los requisitos de calificación necesarios para el nuevo puesto, como pueden ser movimientos escalafonarios derivados de fallecimiento, despidos, etc. De rotación de personal, para el personal que constantemente requiere de capacitación para desempeñar distintos puestos del mismo o similar nivel.

Las modalidades de capacitación y adiestramiento descritas, reflejan la necesidad de que exista un responsable que planifique las acciones estratégicas de adiestramiento y capacitación, tomando en consideración los requisitos específicos de la empresa, así como la disponibilidad de recursos.

La combinación del trabajo, el capital y la organización da lugar a un nivel dado de productividad, lo único que

esto significa es que se logran mayores volúmenes de producción por la misma cantidad de trabajo o con la misma capacidad productiva física como consecuencia de una mejor administración y organización. Se logra productividad cuando permanecen constantes algunas de las variables y se logra un producto mejor, esto eleva la productividad y puede tener muchas combinaciones. Esto es posible a través de un incremento adicional a los volúmenes de producción que se obtiene mediante la mejor calificación del hombre, con los incrementos de la calidad en la maquinaria, equipos e instalaciones y, particularmente, con innovaciones tecnológicas o bien, mediante la superación de las condiciones administrativas de la organización. El planteamiento es muy claro en el sentido de que, lo que está condicionando, fundamentalmente la productividad, son estos tres elementos. Sin embargo, debe ser considerada la productividad a largo plazo como parte de una política de desarrollo o bien, establecer sus características más importantes, como un fenómeno a corto plazo.

A largo plazo, la productividad es dada como una consecuencia de una constante superación del hombre, de la ciencia de la tecnología y al incremento de las inversiones en maquinaria, equipo e instalaciones, aunque éstas últimas sedan en una proporción muy inferior.

A corto plazo, lo más significativo es el proceso constante de innovar tecnológicamente, dotando al personal de -- una mayor cantidad de equipo para producir y de una organización que lo permita.

El hecho de considerar que a largo plazo uno de los -- factores más influyentes en el incremento en la productividad de las empresas de alimentos envasados, no tiene que ver la- aportación de capital físico, sino con la creación de capi-- tal intangible (hombre, ciencia y tecnología), es fácil comprender las condiciones en que la productividad puede sustancialmente incrementarse a largo plazo. Se trata de un objetivo global e integral destinado a la superación de la calidad del hombre, que depende de una inteligente estrategia -- educativa y de una inteligente actitud frente a las estrategias y técnicas de capacitación y adiestramiento del perso-- nal y de la formación de recursos humanos con capacidad superior en técnicas de administración y organización empresa--- rial.

3.4 TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION EN EMPRESAS DE ALIMENTOS ENVASADOS.

La capacitación y el adiestramiento se enfrentan ante- una dificultad: la de poder determinar qué es lo que deben--

saber quienes se encargan de influir en la productividad, -- son ellas, a través de la capacitación, quienes deciden conqué recursos e instrumentos habrán de contar para satisfacer mejor sus requerimientos.

Obviamente, la variedad de cursos, seminarios, etc.,-- es inmensa y lo mismo se pueden escoger aquellos cursos queestán de moda y que no necesariamente deben resultar útiles. De aquí la importancia de tener la capacidad necesaria paradeterminar lo que realmente demanda la capacitación de cadaorganización, a fin de que ésta se satisfaga atendiendo lasexigencias concretas con los medios adecuados.

"Los doctores Blake y Mouton han desarrollado un ins-- trumento de fácil aplicación encaminado hacia el diagnóstico de la capacitación dentro de cualquier tipo de empresa.

El instrumento consta de las siguientes partes:

1. Cómo deciden el plan de estudio los profesionales-- en capacitación y desarrollo.

2. Planes de estudio clásicos de importancia duradera.

3. Entrenamiento y desarrollo a lo largo del ciclo de-la efectividad del comportamiento.

4. Concentración en la efectividad del comportamiento.

5. Uso de teoría de aprendizaje para adultos.
6. Uso de metodología en el aula.
7. El departamento de capacitación y desarrollo.
8. Fuentes de actualización sobre capacitación". (12)

El uso de instrumentación de diagnóstico se generaliza cada vez más entre los gerentes para poder detectar lo que-- debe hacerse y lograr lo que debe lograrse en términos de -- productividad. El valor de los instrumentos de diagnóstico- muestra el marco de referencia conceptual contra el cual comparar una situación real y así poder establecer lo que está- dentro y fuera de ese marco, para después poder determinar-- en qué grado es deseable uno y otro.

Es decir, se puede concretar que un instrumento de --- diagnóstico es aquél que permite medir una situación existente, compararla con otra lo que debería ser, para producir entonces una diferencia que representa el campo sobre el que-- la capacitación ha de actuar.

A continuación se mostrará un modelo de diagnóstico para determinar necesidades de capacitación en las empresas de alimentos envasados, en base al cual se podrá instrumentar--

(12) Revista Ejecutivo de Finanzas, Enero 82, pág. 65.

el modelo estratégico del sistema de capacitación y adiestramiento propio para la entidad.

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO DE CAPACITACION

Proposiciones	mucho menos de lo deseable				más o menos apropiado			mucho más de lo deseable	
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
I. Cómo se decide el plan de capacitación.									
- haciendo lo que otras compañías están haciendo.									
- Diagnóstico de necesidades reales (no apreciadas).									
- Según solicitudes de departamentos operativos.									
- Utilización de paquetes diseñados por expertos.									
- Designando cursos selectos disponibles, de seminarios externos, universidades y organizaciones privadas.									
- Diseñando cursos basados en nuevos conocimientos de universidades y centros de investigación según su relación al aumento de productividad.									
II. Planes de estudio clásicos de importancia duradera.									
- Capacitación en lógica de los negocios y valo									

Proposiciones	mucho menos de lo deseable				más o menos apropiado			mucho más de lo deseable	
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
res (toma de decisiones, técnicas).									
- Etica de los negocios para tomar decisiones cotidianas.									
- Destrezas en el trabajo (soldar, escribir cartas, reparación de acondicionadores de aire, etc.).									
- Destrezas tecnológicas.									
- Fundamentos de supervisión.									
- Actividades gerenciales centradas en técnicas (PERT, administración financiera, administración del tiempo, uso del esfuerzo motivador).									
III. Entrenamiento y desarrollo a lo largo del ciclo de la carrera.									
- Entrenamiento de inducción, instrucción, desarrollo de destrezas y aptitudes.									
- Planeación de carrera en la organización.									
- Desarrollo para nivel gerencial.									
- Planeación para la jubilación y consejos para la misma.									
IV. Concentración en la efectividad del comportamiento.									
- Estilo de liderazgo.									
- Discusión de grupo.									

Proposiciones	mucho menos de lo deseable				más o menos apropiado			mucho más de lo deseable	
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
- Conciencia de la sensibilidad.									
- Administración de las presiones y tensiones.									
- Destrezas en saber escuchar.									
- Esparcimiento (meditación).									
- Competencia para evaluar el desempeño.									
- Desarrollo organizacional.									
V. El uso de la teoría del aprendizaje para adultos.									
- Se utilizan apoyos visuales (películas, transparencias).									
- Los diseños educativos utilizados son proactivos (enfoques de discusión, métodos de aprendizaje de laboratorio).									
- Los materiales educativos están diseñados con un grado de dificultad relacionada a la capacidad del estudiante para aprender.									
- Los diseños educativos son con base en el criterio y su efecto en los resultados.									
- Los diseños educativos son hechos utilizando el aprendizaje de equipos por instrumentos.									
VI. El uso de varias metodologías en el aula.									
- Conferencias.									

Proposiciones	mucho menos de lo deseable				más o menos apropiado			mucho más de lo deseable	
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
- Simulaciones.									
- Ejercicio.									
- Discusiones en grupos pequeños.									
- Dramatizaciones.									
- Instrucción programada (instrucción con-- ayuda de computadoras).									
VII. El departamento de capacitación y desarrollo.									
- Contratos por servicios educativos.									
- Emplea instructores -- que son expertos en-- materias sobre diversos temas.									
- Utiliza gerentes de-- línea como instructores.									
- Se evalúa la capacitación con relación a-- los resultados (utilidades).									
- Nivel a donde reporta dentro de la organización el departamento de capacitación.									
- Tamaño del departamento de capacitación en términos de número de personal.									
VIII. ¿Cuánto usa usted, como profesionista en-- capacitación las siguientes fuentes, para mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias, temas, tópicos, técnicas, teorías de aprendizaje?									

Proposiciones	mucho menos de lo deseable				más o menos apropiado			mucho más de lo deseable	
	1	2	3	4	5	4	3	2	1
- Libros.									
- Publicaciones, Revistas.									
- Técnicas.									
- Redes funcionales (desarrollo organizacional).									
- Asociaciones profesionales formales.									
- Cursos para capacitar a los capacitadores.									
- Exhibiciones de capacitación.									

Fuente: Alejandro Serralde, Cuán Efectiva es la Capacitación en su Empresa, pp. 35-38.

Para poder calificar el anterior instrumento se debe-- de considerar que el centro de la escala representada por el número cinco significa que es más o menos apropiada la proposición para que ésta se encamine a una organización más dinámica, de tal manera que si se consideró como respuesta a las diferentes proposiciones anteriores la categoría cinco, se-- indica que realmente se está haciendo lo correcto para que-- la organización sea más dinámica.

Ahora bien, para determinar si se está haciendo mucho-

o poco al respecto se deberán de tomar todas aquellas diferencias entre uno y cinco a la izquierda de la escala, lascuales se suman. Las calificaciones totales indican que está haciéndose muy poco de las varias cosas que se proponen.- Ahora bien, se hace lo mismo con las diferencias entre cinco y uno del lado derecho de la escala, luego se suman estas -- desviaciones y de la calificación obtenida se sabrá si se está haciendo más de lo deseable para una organización más dinámica. Después habrá de compararse el número de desviaciones del lado derecho con el del izquierdo, de tal manera que si el número del lado izquierdo es mayor que el derecho, visto en forma global se está haciendo menos de lo deseable. -- Si por el contrario, el número del lado derecho es mayor al otro, es indicativo de que se está haciendo más de lo deseable en forma global.

Otra de las posibilidades que presentan las desviaciones, es que las dos calificaciones sean grandes, pero que al comparar ambas permitirá entender que no se actúa en forma-- apropiada ya que en unos casos se hacen mucho y en otros poco.

La calificación final se obtiene a través de las calificaciones de los extremos izquierdo y derecho de tal manera que entre más grande sea la calificación más lejos está uno-

de hacer aquello que efectivamente impulse a la organización para que sea más productiva.

Esta técnica permite identificar en qué renglones es necesario poner más atención, asimismo corregirá aquellos puntos en los que las cosas no están siendo como deberían de ser. De esta manera, la técnica antes descrita permite coadyuvar a que la empresa reoriente su rumbo o bien lo dirija correctamente para hacer de la organización una entidad más eficaz y efectiva, y por ende más productiva.

3.5 MODELO ESTRATEGICO DE SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Los pasos a seguir para un plan estratégico de capacitación y adiestramiento son los siguientes:

"1. Planificar la función capacitación y adiestramiento.
2. Determinar sus necesidades.
3. Habilitar dicho programa.
4. Elaborar el programa de capacitación y adiestramiento.
5. Ejecutarlo.
6. Evaluar el sistema de capacitación y adiestramien-

to".[13]

Planificar estratégicamente la función de capacitación y adiestramiento debe de ser desarrollada sistemáticamente--contando con una guía, dentro de la cual se definen los objetivos de la función, las etapas que hay que cubrir para lo--grarlos, así como los recursos adecuados para su realización. Esto permitirá llevar un control de las actividades de adiestramiento y capacitación que se realicen y también, una base para evaluar los resultados.

El producto de esta guía es un plan que toma en cuenta las necesidades presentes y futuras de la entidad, este plan debe ser efectivo y flexible.

Esta parte del sistema está integrada por los siguientes elementos:

"- Establecer la estrategia y objetivos de la capacitación y adiestramiento.
- Definir las metas de la función capacitación y adiestramiento.
- Definir las actividades para el logro de los objeti-

(13) Frank Cotton, Industrial Engineer, pp. 28-32.

vos.

- Determinar los recursos para implantar la función".[14]

La estrategia de la función y los objetivos deben ser-plantesdos a partir de un análisis de la organización para--atender efectivamente a las necesidades de capacitación y --adiestramiento de personal.

Determinar las necesidades que permiten identificar --las diferencias cuantificables que existen en conocimientos-y habilidades entre los requerimientos de un puesto y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Los elementos de este subsistema son:

"- Elaborar la descripción de los puestos, tomando en--cuenta los objetivos organizacionales.
- Medir el desempeño de las personas que ocupan esos--puestos.
- Determinar necesidades de capacitación y adiestra---miento.
- Establecer prioridades".[15]

---

(14) Frank Cotton, ob. cit., pp. 28-33.

(15) Ibidem, pp. 28-33.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Esta actividad debe de planearse adecuadamente. El -- plan de adiestramiento y capacitación consta de: Las estrategias y resultados que se obtendrán al término de esta etapa; los recursos humanos y materiales necesarios para la realización del punto anterior. Los resultados a obtener son: ---- 1) Descripción de las actividades en las que se requiere el- adiestramiento y la capacitación; 2) Prioridad al respecto.

Para habilitar dicho programa se debe contar con los-- recursos necesarios para la ejecución de los cursos y otras- acciones de adiestramiento y capacitación que hayan sido previstas en el subsistema anterior.

La habilitación cubre dos aspectos: Prevée y asegura-- que los cursos y materiales sean seleccionados y adquiridos- de acuerdo a los objetivos de aprendizaje que se persiguen,- o bien que se elaboren, respondiendo a esos objetivos y considerando los recursos con que cuenta la empresa. En esta-- etapa deberá ser confirmada la participación de los destinatarios y la disponibilidad de los recursos internos y externos de la empresa.

Al elaborar el programa de capacitación y adiestramiento, se deben preveer las acciones que sean necesarias para-- satisfacer las necesidades determinadas del subsistema ante-

rior.

Los elementos que integran el programa son:

- Establecer las metas del programa.
- Definir los objetivos de aprendizaje.
- Formar el grupo de destinatarios para cada objetivo de aprendizaje.
- Definir el tipo de acción a seguir.
- Definir fecha, horario y duración.
- Definir los recursos para realizar el programa.
- Elaborar el presupuesto.

Ejecutarlo es satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los cursos que se han previsto.

El desempeño de los instructores es el punto de clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad del éxito de este subsistema recae en ellos.

Parte fundamental de la ejecución es la evaluación del aprendizaje, que se realiza al término de la instrucción y que proporciona la información que identifica si los participantes han logrado el nivel de eficiencia deseado o si es ne

cesario realizar algunas actividades complementarias que les permitan alcanzarlo.

Evaluar el sistema de capacitación y adiestramiento es determinar la efectividad de la capacitación y adiestramiento, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño de la habilitación y la operación del sistema.

Cada subsistema es, de hecho, una etapa en el proceso; responde a objetivos perfectamente definidos y, por lo mismo, es susceptible de evaluación para sugerir las medidas a perfeccionarlo.

3.6 PLAN SCALON-ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

El plan SCALON como un plan de productividad permite el incremento de ésta, compensándolo tanto económica como socialmente a través de la participación, aunque su aplicación por sí no es una garantía de que se logre el objetivo.

"El plan Scalon es una filosofía, una serie de principios e ideales, la mayoría de ellos conocidos y aceptados.-- Uno de los principios sobre los que se basa el plan es el -- trabajo en equipo; es olvidar el yo y el adoptar el nosotros;

si existe un incentivo en cualquier organización la base debería ser sobre el producto o servicio que se vende, y no sobre los mismos cuando aún están en proceso".(16)

Si se tiene una buena gerencia apoyada en un liderazgo adecuado, las oportunidades de éxito en la aplicación del -- plan serán mayores. El plan significa la participación de-- todos los expertos en cada departamento, proponiendo sus --- ideas y encaminando sus esfuerzos de objetivo común. El --- plan se basa también en una relación madura del personal. -- El plan no puede funcionar si los trabajadores lo desean y-- la gerencia no, o viceversa.

Este plan pretende darle a la gente la oportunidad de- participar al realizar el trabajo, por lo tanto, cada persona siente la obligación de trabajar para lograr el mejor interés de la organización. El plan compensa económicamente-- la contribución de todo el personal al alcanzar incrementos- en la productividad.

La participación se logra estableciendo lo que se llama comités de mejoras o producción, y el comité de selección, cuyas funciones son las de recibir, analizar, procesar, im--

(16) Revista, Ejecutivo de Finanzas, pág. 37.

plementar, rechazar, etc., las sugerencias presentadas por-- el personal de toda la empresa, enfocadas al aumento de productividad.

El comité de mejoras está integrado por miembros tanto de la gerencia como de los trabajadores. Cada comité está-- formado por un presidente, un secretario, así como de uno o- más vocales con sus respectivos suplentes; éstos se reúnen-- una vez al mes para revisar las sugerencias que se hayan recibido y se les dé el trámite correspondiente. Se deben llevar minutas de las reuniones y archivo de las sugerencias.

"El comité de selección está presidido por el gerente-general o de planta; dentro de sus funciones se pueden citar las siguientes:

- Anunciar los resultados del mes previo, así como el-resultado del bono si fue a favor o en contra.
- Discutir sobre los elementos que afecten al plan y-- dar idea para su apropiada aplicación.
- Dar curso a las sugerencias pendientes y revisar el-estado de las que están en proceso de implementa--- ción".(17)

(17) Lic. Arsermio Saeb S., "Plan Scalon" en la Revista Ejecutivos de Finanzas, pág. 39, abril 1982.

El plan Scalon opera en base a los incrementos en la-- productividad, cuya medida está representada por la relación existente entre el valor de la nómina y el valor de la pro-- ducción, más o menos los cambios de inventarios. El ahorro- que se obtenga de la diferencia entre la nómina real y la nómina stándar es distribuido entre los trabajadores y la em-- presa.

El bono se paga mensualmente para remunerar a los participantes lo más pronto posible. El bono se paga sobre una base porcentual para reconocer las habilidades y contribu--- ción de ponencias.

Lo anterior estimula a todos los miembros de la organización para que coadyuven en el esfuerzo por incrementar los índices de productividad de la entidad.

3.7 ACTITUDES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS -- TRABAJADORES.

El conocimiento de las actitudes es una valiosa herramienta que permite poder predecir conductas, con lo cual es- posible tener los instrumentos necesarios para poder resol-- ver los conflictos interpersonales que surgen continuamente en el desempeño de las relaciones laborales, todo lo cual --

permite estar más cerca de la realidad social en que se está inmerso.

A través de un análisis de las actitudes es posible conocer algunos de los factores que provocan un decremento en la productividad de los trabajadores. Predecir las reacciones que tendrán los trabajadores ante el establecimiento de una nueva política, permite determinar las causas que provocan que los trabajadores falten a sus labores o que surjan huelgas, pero también a través del conocimiento y manejo de estas alternativas es posible mejorar la actitud de los trabajadores, con lo cual será posible incrementar los niveles de productividad.

"Una actitud es el grado de favorabilidad o de desfavorabilidad que el sujeto presenta hacia un objeto psicológico, siendo éste cualquier símbolo, frase, persona, institución o idea hacia la cual la persona puede responder ya sea en forma positiva o negativa". (18)

Sin embargo, las actitudes por si solas no son el medio para tener un conocimiento continuo de la realidad social sino que se requiere de otras variables tales como las

(18) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, pág. 110.

creencias, que son las suposiciones en relación a una información que se recibe del medio sin suficientes pruebas, ya-- que se toma como cierta sin más averiguaciones, siendo que-- el conjunto de creencias provoca en el individuo formas características de pensar o ideologías propias, y opiniones,-- que son suposiciones sin pruebas de la información recogida.

3.7.1 TECNICAS PARA MEDIR ACTITUDES.

Entre las diferentes técnicas para medir actitudes,--- existen cuestionarios, entrevistas y escalas, siendo las más acertadas para medirlas, las escalas, ya que intentan medir- propiamente la actitud y no la opinión, la cual es frecuente mente reflejada en los cuestionarios y entrevistas, ya que-- es común que al entrevistar a una persona o al pedirle que-- conteste un cuestionario, expresa una opinión, lo cual provoca que su actitud sea diferente, y esto es porque opina que- de tal manera actuaría en una determinada situación y real-- mente no piensa que lo haría de otra manera.

Entre las técnicas de medición de actitudes se encuentra el Método Thurstone, el cual utiliza jueces para determinar el grado de favorabilidad o desfavorabilidad de cada una de las afirmaciones que se hagan. Se determinan valores escalares con los juicios emitidos por los jueces, derivada de

la frecuencia con la cual los jueces colocan la declaración de las afirmaciones a través de toda la escala. El número de categorías de respuesta es de once categorías.

El método Likert consiste en una técnica por medio de la cual la medición de aptitudes se logra a través de rangos sumarizados, y consiste en pedir a los sujetos que califiquen en un continuo de cinco categorías de respuesta, cada una de las afirmaciones que se les presentan sobre un tema en particular. Este método no implica la utilización de jueces, sino que se aplica directamente a los sujetos a quienes se va a medir su actitud. La calificación final será la suma de las categorías de cada uno de los reactivos.

"Otro de los métodos de medición de actitudes es el utilizado por Guttman, el cual consiste en emplear un reducido número de afirmaciones que cubran todo el continuo psicológico, siendo acomodadas en primer lugar las afirmaciones por el grado de favorabilidad, descendiendo hasta la afirmación con un grado de desfavorabilidad mayor".

Estos métodos de medición tienen por lo general tres grupos de alternativas de respuesta: favorabilidad o acuerdo, desfavorabilidad o desacuerdo y neutralidad o indecisión.

Desde un punto de vista psicológico, toda conducta tiene una causa, y en vista de eso, se debe saber si lo que un trabajador realiza es justificable, si tiene una razón suficiente y poderosa para hacerlo. Sin embargo, cuando las actitudes de los trabajadores son negativas hacia el trabajo, se tiende a culparlos a ellos de su conducta en vez de investigar cual es la causa. La actitud del ser humano siempre tiene una razón susceptible de comprensión.

Las actitudes desfavorables hacia el trabajo tienen una causa hacia la cual obedecen. Conductas tales como el ausentismo e inestabilidad en el empleo, tienen causas de descontento muy importantes. Las causas de ausentismo pueden depender de dos factores; 1) internos, los cuales se relacionan con la insatisfacción en el trabajo; 2) los externos, tales como vivienda inadecuada, y transporte ineficiente, obligaciones familiares, etc. Dentro de las causas de inestabilidad en el empleo pueden considerarse las siguientes: inseguridad en el empleo, tipo de trabajo, prestigio de la compañía, política de la misma, falta de entrenamiento, moral del grupo y otras características individuales, lo cual parece determinar que estos factores provocan una actitud en el trabajo y por lo tanto una inestabilidad en el personal.

Una alta productividad se encuentra ligada a una alta moral del grupo, y por lo tanto, a una disminución en conductas tales como ausentismo, renuncias en el trabajo, baja productividad, etc., una baja productividad está ligada a un aumento en las conductas anteriores debido a una desintegración del grupo.

"El cambio de actitudes se puede lograr a través de cinco métodos, de acuerdo con Arias:

- El mensaje verbal.
- El mensaje escrito.
- El ejemplo.
- La participación.
- El premio y el castigo". (19)

El mensaje verbal se refiere a expresar abiertamente las ventajas de una actitud deseada y las desventajas de carecer de esa actitud. Sin embargo, en múltiples ocasiones se ha demostrado que el mensaje ha provocado una actitud contraria a la propuesta.

En el mensaje escrito se refiere a enviar boletines --

(19) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, pág. 115.

a las personas a quienes se desea provocar el cambio, exponiendo detalladamente ventajas y desventajas de una actitud determinada. Sin embargo, ha demostrado tener poco éxito, ya que las personas prejuzgan la información si viene de un grupo contrario al que pertenecen. Entonces, si una persona quiere que otra cambie de actitud, debe empezar por cumplirla él mismo, es decir, dar el ejemplo. Así, si un jefe desea que sus subordinados sean eficientes, él mismo tiene que serlo. Este tipo de medida para modificar la actitud puede ser conveniente en algunos casos pero no en todos.

Por otro lado, la participación consiste en tomar parte en las decisiones del grupo. Al comentar las decisiones, la persona tiene oportunidad de comprender, de una mejor manera, las soluciones del problema, provocando una actitud cooperativa en la tarea.

El método del premio y el castigo se basa en el supuesto de que las actitudes que se premian tenderán a repetirse, siempre que el tiempo entre la conducta y la premiación sean lo más inmediatos posibles; y las actitudes que se castiguen tenderán a desaparecer si el castigo es inmediato a la presentación en la actitud negativa.

Ahora bien, se ha observado que todos los grupos socia

les tienen normas que regulan la conducta de los miembros -- del grupo, y que aquéllos que no la siguen son rechazados -- por el grupo informal en las empresas, lo cual influye directamente para el aumento o disminución de la productividad -- del trabajador.

Los miembros que quebrantan los estándares establecidos por el grupo, no son tolerados debido a que debilitan -- las relaciones grupales. Sin embargo, la baja productividad no necesariamente es consecuencia de los grupos informales,- sino de que las necesidades de los miembros del grupo estén- en desacuerdo con los objetivos del mismo.

"De acuerdo con Brown debemos concluir que existen cinco factores que se deben tomar en cuenta para la formación y mantenimiento de las actitudes de los trabajadores:

1. Las actitudes arraigadas en la estructura de la personalidad del individuo, son difíciles de modificar a través de métodos ordinarios.

2. Es inútil tratar de cambiar las actitudes de los individuos del grupo, sin tomar en cuenta al grupo mismo.

3. Los intentos de cambiar las actitudes por medio de-

las conferencias o escritos carecen de gran utilidad.

4. Se puede transformar una actitud en otra más próxima a ella, pero no en otra radical.

5. Los individuos que rechazan la influencia del grupo para cambiar su actitud, puede deberse a que posean una inteligencia superior o a problemas de neurosis que les impidan relacionarse satisfactoriamente con los demás".[20]

Por lo tanto, el estudio de las actitudes es sumamente importante, debido a que ayuda a la solución de conflictos interpersonales en las organizaciones y a la prevención de problemas sociales.

Lo anterior permite que al manejar correctamente estas variables, a través de las técnicas expuestas, se puedan incrementar los índices de productividad.

(20) Jac Brown, La Psicología Social en la Industria, pág. 217.

CAPITULO IV

TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE ALIMENTOS ENVASADOS

4.1 PRINCIPIOS RECTORES EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD.

Los avances y estudios que un país logre alcanzar en-- el desarrollo económico, independientemente de quien sea el- que posea los medios de producción, es decir, el Estado, el- Sector Privado o la combinación de ambos, se manifiesta a -- través de los cambios que en forma sustancial se manifiestan en la productividad. Estos cambios tienen su fundamento en- los avances tecnológicos y en el grado de innovaciones logra das por medio de un aprendizaje y profundo conocimiento tan- to del ser humano como de la organización y principios que-- la afectan como la división del trabajo.

De lo anterior se puede inferir que existe una rela--- ción inseparable entre la tecnología, los recursos humanos-- de la empresa y la productividad, la cual sirve como funda-- mento para alcanzar índices de crecimiento de un país, siem- pre y cuando se consideren también la dotación de recursos-- con que cuenta el país, ya que éstos definitivamente facili- tan dicho crecimiento.

Sin embargo, la productividad es un concepto muy com-- plejo ya que tiene derivaciones de índole económica y social, sintetizando alternativas para alcanzar elevados niveles de- expansión de la economía y de su competitividad, tanto a ni-

vel interno como externo, como consecuencia de los excedentes que genera y que resultan en una mejor utilización de los recursos productivos y en una mayor capacidad de inversión. Por otro lado, los excedentes económicos que se obtienen a través de una mayor productividad tienen como resultado la acumulación de capital y la elevación de los niveles de bienestar de la población en general. Asimismo, estos excedentes conforman y definen el margen de maniobra de la política distributiva entre los factores de la producción, de aquí se deriva el problema político, económico y social del problema de la justa distribución del ingreso.

México es un país con una estructura económica basada en el principio de la propiedad mixta que se ha caracterizado por plantear como objetivos básicos del desarrollo el crecer con altas tasas pero siempre buscando satisfacer al máximo las necesidades básicas, estableciendo para ello un sistema que fomente la creación de fuentes de trabajo que a la vez sean socialmente productivos y remuneradores para aquéllos quienes lo soliciten.

Actualmente, la estructura productiva del país se enfrenta, en materia de productividad, a la existencia de un proceso en transformación continua dentro de la estructura ocupacional, a la existencia de grandes reservas potenciales

de productividad al interior de algunos sectores en los que aún existen las formas tradicionales de organización y producción y a la necesidad de establecer las condiciones necesarias que sostengan un proceso de crecimiento continuo de la productividad en ramas industriales modernas, en las que se encuentran incluidas las empresas de alimentos envasados.

De esta manera, la productividad debe aceptarse como un factor vital para poder determinar el diseño buscado de las políticas para el desarrollo infiriéndose que la productividad es el resultado de la mejor combinación del empleo, de la distribución funcional del ingreso, de la competitividad externa y de la inflación.

Para incrementar la productividad que, como se ha mencionado anteriormente, es el resultado de la relación entre lo que se produce y lo que se utilizó para producirlo, es necesario que la dirección de las empresas de alimentos envasados analicen cuidadosa y exhaustivamente la operación total de su organización, para que puedan ser determinados objetivamente los factores que intervienen en ella. Deberán de definir las funciones de cada uno de los factores que intervienen en la operación de la empresa y hacer un análisis relacionado con su injerencia en el resultado global esperado por la dirección. Determinar el grado en que el desempeño

real y objetivo de las funciones de los factores contribuye a través de su participación efectiva y necesaria al esfuerzo total de la organización. Por último, es necesaria una investigación a fondo del factor parámetro que bajo condiciones determinadas ejercen una influencia decisiva ya sea en forma favorable o adversa en la operación.

Para lo anterior, se debe considerar que las alternaciones en el desempeño de las funciones de los factores de operación pueden ocasionar cambios en la composición del producto final, del insumo o de ambos, de tal manera que al aumentar el producto y/o disminuir los insumos trae como consecuencia un incremento en el nivel de productividad en las empresas de alimentos envasados.

4.2 TECNICAS PARA ANALIZAR Y EVALUAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Entre las técnicas tradicionales que han demostrado su utilidad para analizar y evaluar las estructuras de organización, con el fin de detectar posibles fallas o desviaciones en el sistema, y corregirlas para lograr una mayor productividad, se encuentran las técnicas que son utilizadas en cualquier departamento de organización, sin embargo, es necesario enfatizar la diferencia de estas técnicas de producti-

vidad, respecto al enfoque dinámico del desarrollo organizacional.

4.2.1 MANUAL DE ORGANIZACION.

En primer término, se deberá de llevar a cabo un análisis de las funciones que se desempeñan en una empresa de alimentos envasados a fin de poder estructurar "el manual de organización de la empresa, que no es otra cosa que una compilación de indicaciones descriptivas, usualmente encuadernadas en forma de manual. Aunque, en general, los manuales de organización varían notablemente, incluyen dos herramientas del análisis organizacional que son la descripción de posiciones y los organigramas".(21) La combinación de estas dos herramientas muestra las líneas de autoridad y obligación, la principal función de cada posición, las responsabilidades de autoridad para cada función y las interrelaciones primordiales entre los puestos clave. Además, en los manuales de organización se incluyen el enunciado de los objetivos y políticas de la compañía.

(21) Ernest Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa, pág. 183.

4.2.2 DISEÑO DE ORGANIGRAMAS.

"Un organigrama es la presentación en forma gráfica de las principales funciones y líneas de autoridad de una organización en un momento dado".[22] El organigrama muestra -- los diferentes puestos, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad,- los canales formales de comunicación, el asesoramiento en -- los diferentes departamentos que así lo requieran, los jefes de cada grupo de empleados, y las relaciones entre cada puesto, departamento o sección.

La forma más común y corriente de organigrama es la -- gráfica vertical, que muestra la jerarquía organizativa en-- sus diferentes rangos desde el más alto hasta el más bajo.-- Una variación del organigrama vertical es la gráfica horizontal que se aprecia y lee de izquierda a derecha, más bien--- que de arriba hacia abajo. Una forma más compleja es la gráfica de organización circular que sitúa al ejecutivo jefe en el centro del círculo con las líneas horizontales de la gráfica vertical formando una serie de círculos concéntricos.-- Otro tipo de organigrama es el escalar, que consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distin

(22) Ernest Dale, ob. cit., pág. 184.

tos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Estos organigramas son poco usados todavía y, aunque muy sencillos, carecen de fuerza objetiva.

4.2.3 DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES.

El análisis sencillo significa separar y ordenar, así, el análisis de responsabilidades y funciones consiste en que por medio de reglas se separan los elementos de un puesto y se ordenan adecuadamente a través de una aplicación del método científico, este procedimiento lleva los siguientes pasos:

a) Asignación de responsabilidades. Existen tres cuestiones a considerar en la designación de responsabilidades a fin de poderlos describir y analizar. La primera cuestión es quién ha de iniciar el estudio; quién habrá de recopilar los datos o información necesarios y proponer o recomendar cambios, y tercero, quién habrá de aprobar los cambios recomendados y ponerlos en acción. De las respuestas a estas tres cuestiones se podrán aprobar las diferentes responsabilidades que se han de asignar a los diferentes puestos.

b) Recopilar datos. Una vez que la responsabilidad del análisis ha sido asignada, es necesario reunir toda la

información pertinente que esté fundada en hechos, de tal manera que puedan establecerse tendencias definidas y proyectar los cambios futuros esperados.

b) Preparar planes alternos. Para esto último es necesario presentar diferentes planes que presenten diferentes posiciones que puedan ayudar a designar las responsabilidades de tal manera que ante diferentes alternativas se pueda adoptar el plan alterno más conveniente.

d) Poner en acción el mejor plan y ejecutarlo. Cuando el plan es aprobado debe ser puesto en práctica y hacerse las provisiones para un continuo estudio y evaluación, de manera que pueda hacerse cualquier modificación.

"La descripción de puestos es un enunciado escrito que describe una posición específica en la organización. Esta descripción incluye normalmente una sección que identifica el trabajo y que puede alcanzar desde una indicación del título solamente, hasta la inclusión de detalles".(23) Seguidamente existe la enunciación de la principal responsabilidad o funciones principales del trabajo, la cual presenta las principales tareas que deben ser ejecutadas para llenar-

(23) Agustín Reyes Ponce, Análisis de Puestos, pág. 132.

las funciones de trabajo. Posteriormente, se describe la autoridad delegada a la posición, a fin de que pueda ejercer-- las funciones requeridas y, finalmente, se numeran las diferentes relaciones tanto con las demás áreas o departamentos- de la organización, como con el medio externo.

4.2.4 CUADRO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

Esta técnica consiste en dividir funciones y tiene por objetivo mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Este cuadro de distribución de actividades sirve para analizar las labores de grupos pequeños, cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas, sirve también para explicar cómo-- está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

Se formula enlistando los deberes o actividades que corresponden a cada persona, tomando la de la descripción de-- puestos, luego se hace una lista de las grandes funciones -- que correspondan a ese grupo o sección, para lo cual se consulta a uno o varios jefes. Las funciones son genéricas como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo, cuidando de clasificar los deberes de cada individuo dentro del cuadro que se refiere a la actividad general- respectiva, luego se coloca en la columna vertical correspon

diente el número de hojas semanales que correspondan a cada-función, luego se suman horizontalmente dentro de cada actividad o función genérica las horas que correspondan a los deberes específicos, cuya suma se coloca en la última columna-de la derecha a la cual se suman en forma vertical el número de horas que corresponden a cada una de las personas que integran el grupo. Posteriormente se procede al análisis del-cuadro (de preferencia por un comité), con el fin de determinar lo que pueda cambiarse o mejorarse. Con los cambios que se sugieran se hace un nuevo cuadro de distribución que sirve para explicar el nuevo sistema al iniciarse éste y para-- mostrar gráfica y objetivamente la relación que tienen las-- actividades en ese departamento o sección en forma que se -- pueda comprender fácilmente.

4.2.5 DEPARTAMENTALIZACION.

"La necesidad de departamentalización que puede ser entendida como la agrupación de trabajo y/o de individuos en-- unidades manejables, es fácilmente comprendida, como un proceso primario en el diseño de toda estructura de organiza--- ción".[24] Las bases para la departamentalización son unidades creadas a través de un proceso en el que se combinan e--

(24) Ernest Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización-de una Empresa, pág. 186.

integran para formar la estructura total en la entidad. Estas unidades, en su origen y aplicación están centralizadas en el trabajo ya que la meta primordial es una efectiva división del trabajo. Las bases de departamentalización más frecuentemente usadas son:

a) La función, que es un relacionamiento que resulta aparente por la similaridad de las habilidades requeridas para ejecutar una clase de trabajo dado o una relación que liga un grupo de tareas en el cumplimiento de una meta común.

Las funciones identificadas en una empresa de alimentos envasados son: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

b) El Producto. En las empresas de alimentos envasados, en donde generalmente se trabaja con una línea diversificada de productos, generalmente se crean unidades gerenciales en base a éstos. De esta manera, las unidades gerenciales pueden ser en base a la división de las funciones de ventas y producción en departamentos por producto, también pueden estructurarse en función de una departamentalización por productos aplicada solamente a la función de ventas, o bien, la función de producción es departamentalizada de acuerdo con el producto y las ventas que se mantienen como una sola-

unidad.

c) El Cliente. Cuando una empresa de alimentos envasados cuenta con tiendas de venta al detalle, suelen organizar su fuerza de ventas conforme a las necesidades de distintas clases especiales de clientes, estableciendo departamentos para cada uno de sus diferentes productos.

d) El Proceso. El proceso o equipo empleado para fabricar un producto, suele ser la base para la determinación de líneas departamentales a nivel de la planta fabril de la organización. Así, el agrupamiento de máquinas enlatadoras en un departamento y de procesadoras de alimentos en otra, es una forma clara en que se puede llevar a cabo la departamentalización por equipo.

e) La Secuencia. La departamentalización se conforma a veces de secuencias alfanuméricas o de tiempo. La secuencia numérica es con frecuencia la base para dividir grupos de trabajo no diferenciados en unidades controlables, bajo un líder de grupo. En las plantas fabriles de alimentos envasados, se suele operar a base de procesos continuos de trabajo de 16 ó 24 horas diarias, para lo cual se establecen turnos de trabajo, y cada turno es para diversos efectos, una unidad administrativa diferente de otras.

4.2.6 ESTUDIOS DE TRAMO DE CONTROL.

La administración implica necesariamente delegar funciones y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos. Lo anterior, se puede ver claramente en el crecimiento de una organización, en donde para que se dé este supuesto, es necesario no sólo que existan más personas, sinoque se den nuevas funciones y que se nombren nuevos jefes.

Aunque es difícil dar una regla fija para establecercuánto y cómo ha de crecer una organización, sin embargo, es posible determinar el tramo de control, también conocido como amplitud, en una organización, basándose en diferentes factores que se dan en la organización, como la capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta, esdecir, la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, sucapacidad de trabajo, etc., los cuales son factores que favorecen el control más amplio en tanto que la carencia de ellos provoca un crecimiento vertical, que consiste en quese delegan funciones hacia abajo. Por otro lado, la naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas, permitenun mayor tramo de control cuando las operaciones son poco complejas y muy semejantes. Así, el control de varias perso

nas es más fácil en los altos niveles, que en los inferiores, esto se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en el nivel jerárquico, no en proporción aritmética, sino geométrica.

Otro factor que debe tomarse en cuenta es si el jefe-- cuenta o no con un staff, ya que la ayuda que estos organismos o técnicos le prestan, permiten aumentar grandemente el- tramo de control, puesto que se pueden deslindar en él los-- problemas de organización, a fin de que con sus estudios, -- puedan resolver estas dificultades con mayor eficiencia y rapidez. Debe de considerarse si el tramo de control lo es -- verdaderamente, o si lo que parece autoridad sobre otros, no es más que un medio de comunicación, sin que se implique por ello, que el superior tenga que tomar por sí mismo decisiones o hacer estudios, sobre aquello que se le informa. En-- este último supuesto el trabajo de control, sólo se da respecto a aquellas personas cuyas acciones tienen que ser estudiadas y decididas.

Se puede decir, en términos muy generales, que en los- altos niveles, el número de personas que reporten a un alto- directivo debe estar entre cuatro y ocho personas, mientras que en los niveles bajos de supervisión, debe ser entre diez y veinte.

En la medida que el tramo de control en una organización sea eficiente, en esta medida será posible incrementar y lograr productividad en las funciones.

4.2.7 AUDITORIA DE LA ORGANIZACION.

Una de las técnicas más eficientes y usuales para analizar y evaluar la estructura de la organización, es sin duda alguna, la auditoría.

"Tradicionalmente, a la auditoría se le considera como una apreciación independiente de los registros financieros de la empresa, que busca probar la confiabilidad y validez de los registros de las transacciones a través de la determinación del grado de exactitud y la medida en que los estados financieros reflejen fielmente lo que están supuestos a representar".(25) Sin embargo, este concepto es muy limitado en cuanto a su alcance, ya que se encuentra relacionado con el servicio de despachos de auditores como se mencionó anteriormente, es llevada a cabo fundamentalmente por despachos de contadores públicos, y su propósito fundamental no es otra cosa que el de verificar si los registros de las transacciones de una empresa presentan un estado cierto y real

(25) Sisk y Sverdlil, Administración y Gerencia de Empresas, pág. 575.

de su condición financiera. Sin embargo, la contribución -- que este tipo de auditoría pueda tener en el proceso de control de la entidad, es indirecta y limitada por naturaleza,- ya que no es posible que los auditores externos, certifiquen ciertas erogaciones de capital, a menos que éstas sean con-- sistentes con procedimientos contables previamente estableci dos y observados, como el caso de los gastos. Por lo tanto, el valor de la auditoría externa como medio de evaluar la po sición financiera de una empresa, está limitado por la vali- dez y procedencia de los procedimientos de contabilidad exis tentes. De tal forma, que cuando la información sumaria de- la auditoría, que generalmente es una verificación de los ru bros de la hoja del balance que corresponden a los activos,- las cuentas de pasivo y el capital neto, es usada como una-- base para formular la acción correctiva del proceso de con-- trol, su valor no es mayor que la validez de las técnicas -- contables usadas para registrar la condición financiera de-- la compañía.

Ahora bien, cuando la auditoría es practicada por un-- equipo especializado compuesto por personal diestro de la -- misma empresa, la auditoría puede ser un medio efectivo de-- control, así como un instrumento para la verificación de los registros financieros, es lo que se conoce como auditoría in terna. Esta, al igual que la auditoría externa verifica la-

exactitud de los registros de la empresa, y determina si los mismos son veraces y representativos de la situación que intenta mostrar. Sin embargo, su objetivo es prever un medio de control interno y busca determinar la efectividad de otros controles que se tengan sobre la estructura y funcionamiento de la organización.

La auditoría interna suele ser una forma de determinar no sólo si los métodos y procedimientos establecidos son --- efectivos en el logro de los objetivos de la compañía, sino que ayuda a asegurar el cumplimiento de las políticas fijadas. Ayuda también a formular recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos y métodos, para -- que sean más efectivos en la obtención de los objetivos establecidos. También suministra un medio de proveer un mayor-- grado de delegación de autoridad, y si fuera deseable, un medio de facilitar la descentralización de las operaciones, ya que el alcance o extensión de la delegación y la descentralización dependen en gran medida de la efectividad del control central, y la auditoría interna ofrece un medio de verificar continuamente la efectividad de los controles establecidos y recomendar las mejoras que fueren necesarias.

Otra de las herramientas con que cuenta la administración para ponderar su efectividad es la técnica de la audito

ría gerencial, que es un enfoque sistemático a la evaluación de la total ejecución de la administración, la cual enfoca-- su atención sobre muchos aspectos de la ejecución gerencial, más bien que sobre una o dos áreas de acción fácilmente medi bles, y enfatiza la medición de los resultados del desempeño gerencial por sobre la apreciación del propósito de la misma.

4.2.8 ANALISIS DE FLUJOGRAMAS.

"Un flujograma es la representación gráfica de los diversos procesos que se dan en la ejecución de las diferentes funciones de la organización, son los planes que señalan la- secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta".(26) Los flujogramas-- son diferentes para cada situación especial, es así como se- tienen diagramas de flujo para el procedimiento de tomar decisiones, para seleccionar personal, etc., éstos se dan en-- todos los niveles de la empresa.

Es característico de los flujogramas, que en muchas -- ocasiones, los procedimientos descritos en ellos pasan por-- distintos departamentos, que se hallan bajo autoridades distintas, por lo que deben ser muy precisos. Los procedimien-

(26) Agustín Reyes Ponce, El Análisis de Puestos, pág. 143.

tos tienden generalmente a formar las rutinas de trabajo, de actividades que de otra manera requerirían de estudio y discusión para cada caso, de esta manera permiten que el trabajo pueda ser fijado por escrito y de preferencia mediante -- diagramas que puedan ser fácilmente comprendidos y analizados, en donde, por medio de gráficas y símbolos, se fijen -- los diversos pasos que constituyen un proceso, teniendo la-- ventaja de que permiten analizar qué es lo que en un determinado caso sobra o falta, es decir, permite eliminar, combinar, alterar el orden y mejorar un procedimiento gráficamente descrito.

Por otro lado, los procedimientos descritos deben de-- ser periódicamente revisados, a fin de evitar la rutina y la superespecialización, ya que suele ser frecuente que se em-- pleen procedimientos anticuados o poco eficientes, pero con- la revisión periódica pueden ser cambiados o mejorados. También puede ocurrir que en el afán de especializar y mejorar, se separen actividades que en un determinado momento pudie-- ran ser eficientemente realizadas así, pero que posteriormente no tengan ninguna razón de ser. Asimismo, es necesario-- que se evite la duplicación innecesaria de los procedimien-- tos, ya que suele ocurrir que en dos departamentos estén haciendo lo mismo, aunque sea bajo distintos ángulos, pero que, en un momento dado, sería conveniente dejarlo bajo el cargo-

de un departamento.

Cabe decir que un diagrama de flujo es un instrumento de simplificación que no sustituye el criterio humano del administrador, pues es ese criterio el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, es sólo una ayuda para ese criterio, pero con un gran valor. El diagrama de flujo permite ver separadamente cada uno de los pasos de un proceso, mediante una representación gráfica de los mismos, de tal manera que la mente humana puede trabajar de mejor manera, ya que le permite pensar más detenidamente qué es lo que puede ser mejorado o cambiado. Sin embargo, no tendrán ninguna validez, a no ser que se haga un análisis de ellos. Es por todo esto, que para lograr productividad e incrementarla en los diversos procesos de la organización, el análisis que se haga de los diversos flujogramas, tienen un valor invaluable.

4.3 ALGUNAS TECNICAS DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

No sólo la estructura de la organización debe de cambiar para adecuarse a las diferentes situaciones por las que atraviesa la empresa en un momento dado, también el elemento humano debe de capacitarse y adiestrarse permanentemente, a fin de que se desarrolle en función de los cambios plantea-

dos en la organización.

Así, es necesario que las necesidades de personal sean acompañadas de una previa calificación, llenando los requisitos especiales que se requieran para cada caso. Para ello-- se cuenta con técnicas tradicionales de reclutamiento y se-- lección, adiestramiento y capacitación, las cuales se complementan con técnicas que se encuentran directamente ligadas-- con la planeación y el desarrollo de los recursos humanos,-- algunas de estas técnicas son:

a) Análisis de puestos.- La técnica de análisis de --- puestos consiste en la fijación de las reglas para separar-- aquellos elementos que son propios del puesto y ordenarlos-- de acuerdo a la lógica y la gramática. Es decir, es la de-- terminación técnica de lo que se debe de hacer y cómo hacerlo, especificando los requisitos o habilidades que debe de-- tener aquel que ocupa el puesto.

b) Inventario de habilidades.- Es la descripción de -- las aptitudes personales que requiere cada puesto, las cua-- les se encuentran concentradas en cuatro grandes factores que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de-- trabajo, las cuales a su vez se subdividen en factores más-- específicos, como son, el conocimiento requerido, la expe---

riencia, el esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

c) Evaluación de eficiencia.- Mediante esta técnica, se aprecia en forma sistemática la calidad del trabajo personal de cada empleado en el ejercicio de sus funciones. Compara lo realizado con lo que debía de realizar. Sin embargo, esta técnica exige que la apreciación que se haga del trabajo no sea global, sino que distinga características específicas, así, los sistemas de evaluación son los siguientes:

1. Comparación en la que se señala el óptimo y mínimo de las particularidades que requiere a cada función y entre ellas y por su orden la gradación de los demás.

2. Escalas, son hojas que contienen las diferentes características y sus grados con el fin de colocar a cada trabajador en el grado que le corresponde.

3. Listas checables. Es un procedimiento que persigue evitar sentimientos de animadversión o simpatía del calificador hacia quien es valorado, a fin de que no influya esto en la evaluación.

d) Contabilidad de los recursos humanos.- Esta técnica

indica la positiva relación que existe entre la acción de -- una organización y la calidad y cantidad de la capacidad del elemento humano. Tradicionalmente, los desembolsos que tiene una empresa por concepto de reclutamiento, capacitación,- selección, y demás actividades tendientes a desarrollar al-- personal son considerados como gastos, sin embargo, por me-- dio de la contabilidad de los recursos humanos estos egresos son considerados como una inversión en activos, a fin de predecir el grado de insumo de recursos humanos, con respecto-- al grado de reemplazo y renovación de los mismos, de tal manera que por medio de la contabilidad de los recursos humanos se logra tener un efectivo control interno sobre la administración a largo plazo de los recursos humanos.

e) Rotación de personal.- La rotación del personal es- el ingreso y egreso de trabajadores en una empresa, de tal-- manera que cuando la rotación es muy elevada existen problemas dentro de la empresa, entre sus causas se encuentra una- selección equivocada, una ubicación de puesto inapropiada,-- una orientación del trabajo deficiente, sueldos y salarios-- por debajo del mercado, condiciones laborales inapropiadas,- supervisión inconveniente y una capacitación inadecuada. La rotación de personal nunca podrá evitarse, sin embargo es necesario que sea reducida al mínimo.

La aplicación de las anteriores técnicas implica que-- se defina el enfoque que se le pretende dar, desde su planeación, buscando así, incrementar las oportunidades de mejoría y estando en el entendido de que su eficaz aplicación resultará en:

- Mejoras a la moral del personal.
- Disminución y eliminación de accidentes de trabajo.
- Mayor calidad en el trabajo.
- Implantación y permanencia de planes y programas de- capacitación y adiestramiento del personal.
- Establecimiento de sistemas de incentivos que moti-- ven al personal.
- Estímulos a la capacidad de creadora de los técnicos y demás empleados de la organización, a fin de encontrar procesos más eficientes, a innovar los existentes, de tal manera que se logre un aprovechamiento-- más racional de los recursos con que se cuenta.
- Promover y lograr eficiencia en los procesos productivos.

Así, a fin de que las técnicas de planeación y desarrollo de recursos humanos, sean eficientes, es necesario que,- se obtenga la máxima capacidad del personal y que colabore-- éste en los esfuerzos de la administración por lograr la má-

xima efectividad, ya que si no se colabora, aunque exista mucha capacidad por parte de los administradores, o por parte de los empleados, si se quiere alcanzar el éxito, es necesario que se quiera y se pueda ayudar.

4.4 TECNICAS PSICOSOCIALES Y EDUCATIVAS.

Estas técnicas son de gran utilidad para alcanzar el índice de productividad en una empresa de alimentos envasados, ya que generalmente implican la participación de agentes de cambio, que son externos a la entidad, y que aportan grandes beneficios a ésta, como son los consultores, que básicamente son especialistas en ciencias sociales y cuya intervención primordialmente radica en el hecho que poseen una capacidad, conocimiento y prestigio reconocido y en quienes confía el directivo que lo contrata.

El enfoque psicosocial de la empresa se ha generalizado tanto, que en la actualidad se suele identificar al desarrollo organizacional con las técnicas que utilizan los especialistas en ciencias sociales. Es por ello, que en base a conocimientos sociales, se encuentren estructurados programas de cambio a nivel educativo, tales como pueden ser la exposición didáctica a través de la cual se transmiten conocimientos, inquietudes, y que se ve fortalecida y enriquecida-

con la retroalimentación de los participantes, sobre problemas que afectan tanto el entorno externo como el interno de la empresa.

La consultoría universitaria también es una fuente muy interesante, a la que puede acudir todo empresario y administrador, a fin de conocer las técnicas más actuales que en materia de desarrollo organizacional, de clima organizacional, es decir, de administración en general, se están llevando a cabo no sólo en el extranjero, sino que en el país también, y que pueden ayudar a solucionar problemas, a mejorar sistemas y métodos, o sea, a lograr que la empresa sea más productiva, más rentable y, por ende, más eficiente. La consultoría universitaria, consiste en acudir a trabajos universitarios como tesis profesionales, cátedras o bien a trabajos de alumnos, sobre lo que se desea consultar.

Otra de las técnicas educacionales que han demostrado tener validez, son los laboratorios de relaciones humanas, en donde se pretende que se limen asperezas entre los diferentes componentes de los grupos de trabajo, a través de sesiones en que los problemas, frustaciones, complejos, odios, en fin todos los sentimientos humanos que suelen crearse --- cuando se está en contacto permanente afloran o se reprimen, salgan a luz, a fin de encontrarles la solución favorable,--

se concilien intereses en beneficio personal y grupal y, por ende, de la organización, puesto que al limarse asperezas,-- se trabaja mejor, con más ganas y por lo tanto se es más productivo.

Entre las técnicas psicosociales se pueden mencionar-- las reuniones de confrontación, que es algo muy semejante a- los laboratorios de relaciones humanas, las técnicas de re-- troalimentación de datos, de solución de problemas, pero tal vez la más utilizada es la dinámica de grupos, la cual fue-- introducida en México aproximadamente hace unos diez a doce- años, y que a través del tiempo se ha introducido en el me-- dio empresarial. La dinámica de grupos puede tener un enfo- que que puede ser grupal o personal de capacidad sensitiva.

Otra técnica psicosocial es el entrenamiento sensitivo o capacitación de laboratorio, que como la dinámica de grupo es una experiencia grupal, que tiene como finalidad hacer a- los miembros del grupo más conscientes de sí mismos y de los procesos de grupo, con el fin de mejorar la calidad de los-- mismos. Para ello, los procesos de trabajo se desarrollan-- bajo la supervisión de un profesional en ciencias sociales,- que utiliza una técnica no dirigida a controlar al grupo, ya que se busca que no sea una situación estructurada, ya que-- de este modo, se aceleran los procesos a partir de la inter-

acción y de la angustia y frustración que se establecen entre algunos de los miembros participantes.

Su enfoque educativo se encuentra dirigido al aspecto-emocional del sujeto, y busca determinar la forma en que sus emociones afectan sus relaciones con los demás, así como --- cuál es su capacidad para adaptarse a situaciones sociales-- diversas. Esta es una técnica nueva que, por lo mismo, aunque ha presentado magnfficos resultados para sensibilizar a- las personas a la necesidad de cambios, ha tenido fuertes -- fracasos, al intentar emplearse en el medio empresarial, tal vez porque como es una técnica novedosa, genere resistencia- a su aplicación, tal vez, porque al existir diferentes estilos de aprendizaje, existen personas que no se adaptan a situaciones de laboratorio no estructuradas, que suelen ser -- caóticas. Sin embargo, lo importante de esta técnica es que muestra la mayor o menor congruencia que existe en la enti-- dad en cuanto a sus valores.

Si los valores, las normas y costumbres de la empresa- son rígidos, no es posible cambiarlos de la noche a la mañana, el sistema de autoridad automáticamente en las sesiones- de grupo, pero es posible que se modifiquen las actitudes de las personas, por medio de una capacitación integral y con-- cordante con el apoyo de la dirección. Si se logra esto, es

posible pensar que el cambio ocasione beneficios a la organización a manera de mayor productividad y a los empleados en-mayores posibilidades profesionales de superación y de desarrollo individual.

4.5 LA PRODUCTIVIDAD Y SU RELACION CON EL ENTORNO ECONOMICO.

En épocas de inflación y devaluación, como la que se-- está padeciendo desde hace algunos años, el tema de la pro-- ductividad adquiere una importancia decisiva en todos los -- sectores.

Los expertos explican de muchas maneras la relevancia- que adquiere la productividad en épocas de inflación y deva-- luación, pero en todos los casos, coinciden en que lo que lo que falta es producir más con los mismos recursos, aprove--- char mejor la capacidad instalada de producción y esto, sencillamente, es lo que se entiende por productividad.

Sea que la inflación se origine por un aumento inesperado de la demanda o por una presión en los costos, o bien-- por cambios estructurales, en todos los casos, la productividad se apunta como una de las soluciones esenciales para resolver el problema inflacionario. La productividad, desde-- luego, es una meta importante de todas las sociedades, en to

dos los sistemas económicos, en todas las épocas, pero que-- en tiempos de inflación y devaluacifon, adquiere todavía mayor importancia.

Sin embargo, es en el nivel del responsable máximo de- una empresa, donde se toman las decisiones fundamentales, -- donde se ve más claramente la necesidad de elevar la productividad, ya que, o se eleva la productividad o se pone en -- riesgo la continuidad de la empresa.

Es en estos niveles donde tienen que tomarse las decisiones para hacer frente a la diversidad de problemas causados por la inflación y la devaluación. Entre ellos, los costos crecientes de las materias primas y los aumentos de salarios que acompañan siempre estos procesos inflacionarios. -- El hecho de que las tasas de depreciación no bastan ya para reponer la planta industrial, la escasez del capital, el alto costo del dinero, el problema de los precios cambiantes y de los marcadores inciertos. Todo esto hace muy difícil las decisiones del director de empresas en época de crisis.

Ahora bien, partiendo del hecho de que el director de- empresas quiere elevar su productividad, los expertos coinciden en la idea que cualquier intento por elevar la productividad de una empresa debe apoyarse en una concepción de la--

misma como un todo, como un sistema completo integrado por-- partes relacionadas entre sí, que interactúan con el medio-- ambiente. Es decir, no son eficaces en general las medidas- que tratan de elevar la productividad de una operación o de- un solo aspecto de la empresa sino las que la conciben como- un conjunto de elementos interrelacionados, es decir, como-- un sistema.

Por otra parte, mientras más importante es una deci--- sión, serán mayores sus efectos sobre la productividad de la empresa. Las decisiones estratégicas acerca de la combina-- ción producto-mercado-tecnología de la entidad que definen-- las actividades de ésta durante diez o quince años, evidente mente, tienen implicaciones importantes en la productividad. Pueden requerirse como una condición indispensable para una- máxima productividad, la existencia de un conjunto completo, explícito, o bien definido de normas acerca de cada una de-- las operaciones de la entidad a corto y largo plazo. Si no- existe ese conjunto completo de decisiones es muy posible -- que la empresa esté operando en condiciones de baja producti vidad.

Así, se deben definir planes a corto y largo plazo, ya que la carencia de estos planes es una indicación de falta-- de productividad.

Desarrollar el conjunto de planes estratégicos y de -- operación de una entidad no es una tarea sencilla, por lo -- que muchas empresas no disponen de planes explícitos para hacer frente al futuro, sino que, intuitivamente en forma tentativa y adaptativa, van desarrollando su estrategia y sus-- planes de operación. Se requiere de una gran capacidad de-- reflexión y de decisión, del uso de técnicas de planeación,- de programación y de control para poder elaborar ese sistema completo de planes.

Ahora bien, la existencia de los planes estratégicos y operativos, no es suficiente para elevar la productividad,-- por más adecuados y atinados que sean y por más democrático- que haya sido el proceso para su formulación. Resta el control esencial y difícil del cumplimiento de los planes y de- su control en el sentido de adaptarlos si cambian las condiciones que los originaron. Será necesario establecer meca-- nismos para esa adaptación continua, tales planes son la medida de la productividad que la entidad pretende lograr; pero se dan muchas circunstancias prácticas que se opondrán a- su ejecución. Generalmente, son problemas de orden social o humano los que obstaculizan el cumplimiento global, óptimo,- de los planes formulados por la administración de la entidad.

Sin embargo, sólo a través de estas medidas, es posi--

ble que la empresa pueda, por un lado, hacer frente a la crítica situación por la que atraviesa, y por otro lado, proyectarse hacia el futuro con programas de acción para elevar la productividad y analizar la medida en que se han estado cumpliendo dichos planes.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Buscando lograr un estudio lo más completo posible, -- una vez concluida la investigación documental, se llevó a cabo una investigación de campo, para lo cual se tomó del universo compuesto, en este caso por la industria empacadora y enlatadora de productos alimenticios, una muestra representativa, la cual fue obtenida a través de la fórmula presentada en el capítulo primero.

Una vez aplicado el cuestionado a la muestra (28 empresas tomadas al azar del universo) los resultados dieron origen a las conclusiones, las cuales a su vez dieron la pauta para poder las recomendaciones que se consideraron pertinentes.

5.2 INFORME DE CAMPO.

PREGUNTA No. 1.

¿En qué medida considera usted que la productividad -- constituye una alternativa de la empresa para hacer frente a la difícil situación por la que atraviesa la economía del -- país?.

Excelente ( )

Buena ( )

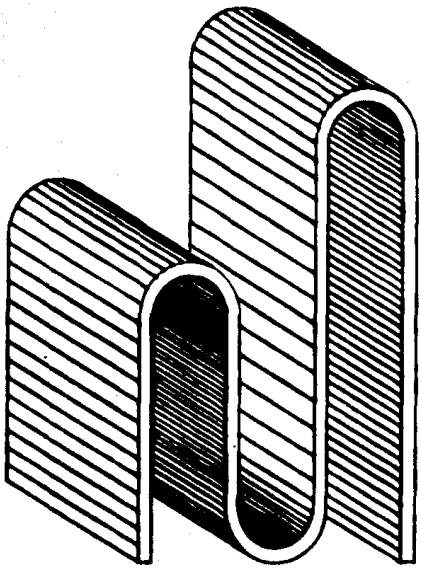
Regular ( )

Mala ( )

INTERPRETACION.

De la muestra tomada, el 60.7% consideran que la pro-- ductividad es una buena alternativa para que las empresas de alimentos envasados logren hacer frente a la difícil situa-- ción del país.

El otro 39.3% considera que realmente la productividad no sólo es importante, sino vital para la sobrevivencia de -- las empresas en un clima adverso.



PREGUNTA No. 2.

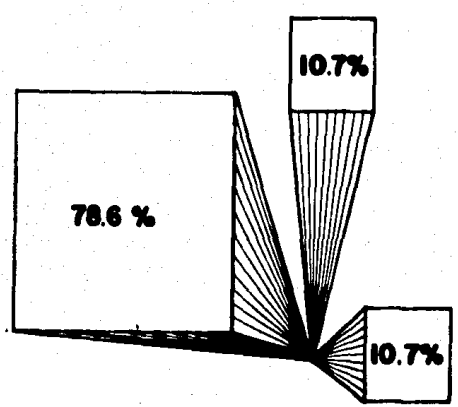
¿Considera usted que a través de una mayor productividad es posible la reducción de los costos unitarios?.

INTERPRETACION.

De la muestra tomada, el 100% de las empresas consideran que obteniendo mayor productividad es posible la reducción de costos unitarios, debido a que también el empleo intensivo de maquinaria evita nuevas inversiones y existe un mayor aprovechamiento de los elementos que inciden en la pro

ducción, obteniendo el siguiente porcentaje:

Reducción de costos	78.6%
Evita inversiones	10.7%
Mejor aprovechamiento	10.7%



PREGUNTA No. 3.

¿Que importancia tiene la productividad en el uso de-- los recursos productivos de la empresa?.

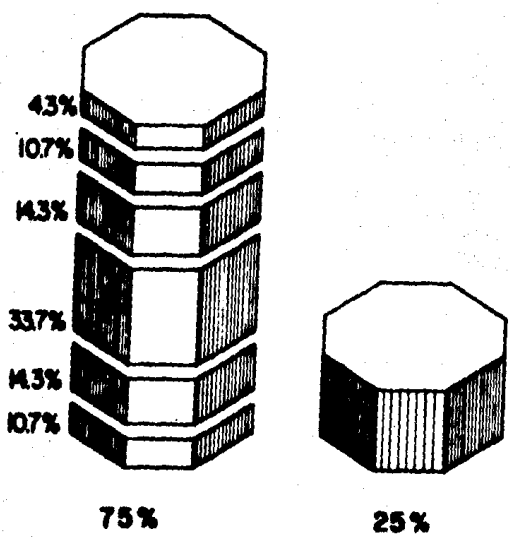
INTERPRETACION.

De la muestra tomada, un 75% opinó que era importante; para el 25% restante fue considerable.

Importantes: debido a que evita la utilización del capital de trabajo para nuevas inversiones (10.7%); capacita--

ción (14.3%); debido al aprovechamiento de recursos en forma eficiente (33.7%); obteniendo un rendimiento óptimo y calidad de producción (14.3%).

Considerables: debido al aumento de calidad (10.7%);--considerable debido a la pregunta anterior (4.3%).



PREGUNTA No. 4.

¿En qué medida la productividad se convierte en un recurso antiinflacionario en época de crisis?.

De 0% a 20% ( )

De 21% a 40% ( )

De 41% a 60% ( )

De 61% a 80% ( )

De 81% a 100% ( )

INTERPRETACION.

De la muestra tomada se obtuvieron las siguientes respuestas:

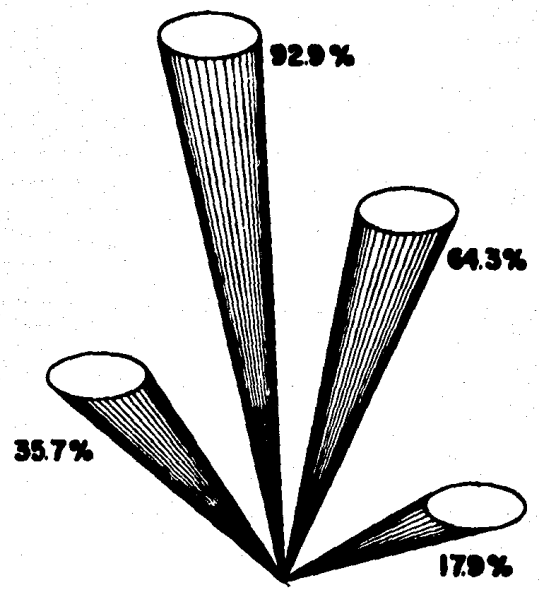
Del 21% al 40% --- 17.9%

Del 41% al 60% --- 35.7%

Del 61% al 80% --- 64.3%

Del 81% al 100% --- 92.9%

Por lo tanto, se puede observar que al lograr una mayor productividad es posible la reducción de inflación en época de crisis.



PREGUNTA No. 5.

¿Qué impacto tiene la productividad en el desarrollo-- económico de la empresa?.

INTERPRETACION.

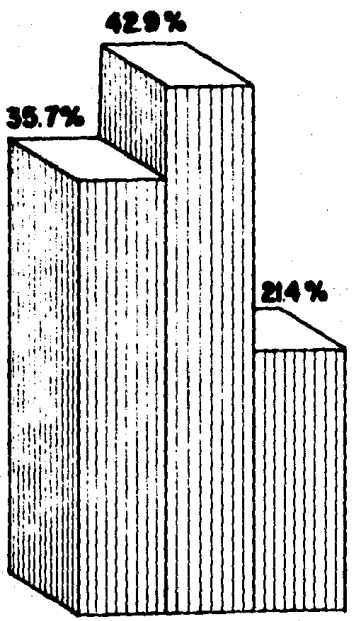
De la muestra tomada se obtuvieron 3 respuestas:

Un 42.9% contestó que era básica.

Un 35.7% contestó que era considerable.

Un 21.4% contestó que era determinante.

Lo anterior muestra que la productividad influye en--- forma directa en torno al desarrollo económico de una empresa.



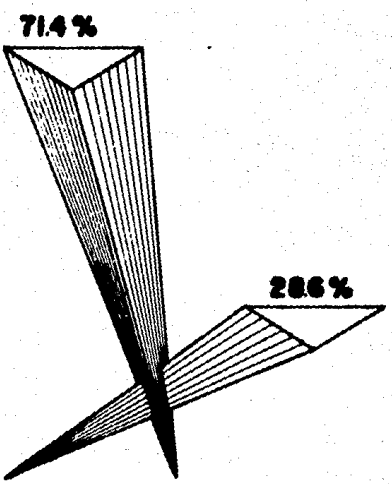
PREGUNTA No. 6.

¿De qué manera la productividad infiere en el funcionamiento integral de las diferentes áreas de la organización--en época de crisis económica?.

INTERPRETACION.

De la muestra tomada, un 71.4% contestó que de manera-directa, ya que es una filosofía que alcanza a todos los trabajadores y empleados, independientemente del área o trabajo que realicen.

Un 28.6% contestó que influye de manera indirecta; porque al tener mayores índices de calidad beneficia a la economía de los trabajadores, los que por esta razón buscan alcanzar índices de productividad adecuados.



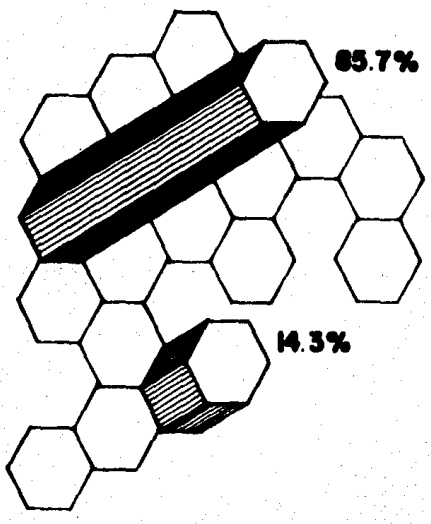
PREGUNTA No. 7.

¿Considera usted que la productividad implantada como-filosofía empresarial motiva al personal?.

INTERPRETACION.

De la muestra tomada, un 85.7% contestó afirmativamente, ya que el lograr mejores índices de productividad infiere de forma benéfica en sus economías.

Un 14.3% contestó negativamente, debido a que los trabajadores no se verán motivados en tanto no vean resultados.



PREGUNTA No. 8.

¿Qué propone usted para que los programas de capacitación y adiestramiento sirvan como herramientas eficaces para lograr niveles de productividad más elevados?.

INTERPRETACION.

De la muestra tomada se obtuvieron los siguientes resultados:

- Que los programas de capacitación y adiestramiento sean constantes y no esporádicos (17.9%).

- Que la propia empresa elabore sus programas de capacitación y adiestramiento, ya que ella misma conoce sus procesos y sistemas para hacerlos eficaces (25%).

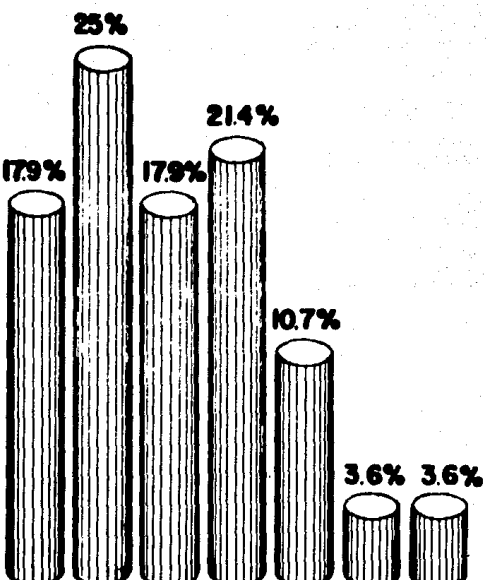
- Que incluya a todos y cada uno de los niveles (17.9%).

- Que tenga por objeto concientizar a los trabajadores de la importancia de hacer bien las cosas para elevar los niveles de productividad y los beneficios que ésta trae consigo (21.4%).

- Que los programas sean acordes con los problemas y objetivos de la empresa, que sean precisos y estén dirigidos a conseguir las metas fijadas por la dirección (10.7%).

- Establecer un sistema de incentivos (3.6%).

- Que se establezca a los sistemas de capacitación y adiestramiento desde la instrucción primaria (3.6%).


25%
21.4%
17.9%
17.9%
10.7%
3.6%
3.6%

PREGUNTA No. 9.

¿Qué sugiere usted para implantar un eficiente sistema de planeación, tendiente a elevar los índices de productividad de la empresa?.

INTERPRETACION.

De la muestra tomada se obtuvo lo siguiente:

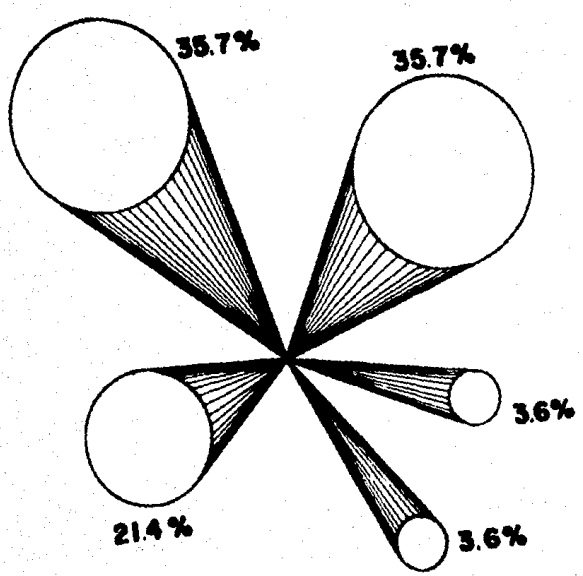
- Establecer un departamento especializado en detectar las necesidades de capacidad y adiestramiento en la empresa- y que sepan elaborar programas adecuados (35.7%).

- Establecer un sistema de incentivo al personal ----- (35.7%).

- Mejorar el clima organizacional en la empresa (21.4%).

- Eliminar tiempos ociosos o improductivos (3.6%).

- Cooperación sindical, práctica de mantenimiento y -- disponibilidad de refacciones (3.6%).


35.7%
35.7%
3.6%
21.4%
3.6%

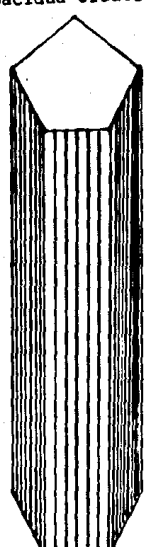
PREGUNTA No. 10.

¿Considera usted que las diferentes técnicas y estrategias para lograr mayores niveles de productividad en la empresa estimulan a técnicos y empleados a utilizar su capacidad creativa para lograr mejoras eficientes de operación?.

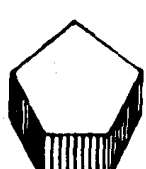
INTERPRETACION.

De la muestra tomada se obtuvo que el 92.9% de las empresas encuestradas consideran que es necesario incrementar los niveles de productividad para estimular a técnicos y a-- empleados, desarrollando su capacidad creativa para hacer -- más eficiente la operación.

El 7.1% considero que no es necesario que por medio de técnicas y estrategias se logre motivar al personal a utilizar su capacidad creativa.



92.9%



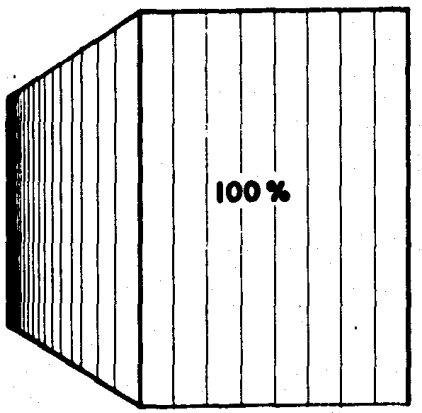
7.1%

PREGUNTA No. 11.

¿Considera usted que la correcta utilización de las -- técnicas y estrategias para lograr mayores índices de productividad permita aprovechar al máximo los recursos disponi--- bles de la empresa, mediante la promoción y el logro de operaciones?.

INTERPRETACION.

De la muestra tomada, el 100% de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo en que la correcta utilización de técnicas y estrategias llevan a aprovechar al máximo los recursos disponibles de la empresa.

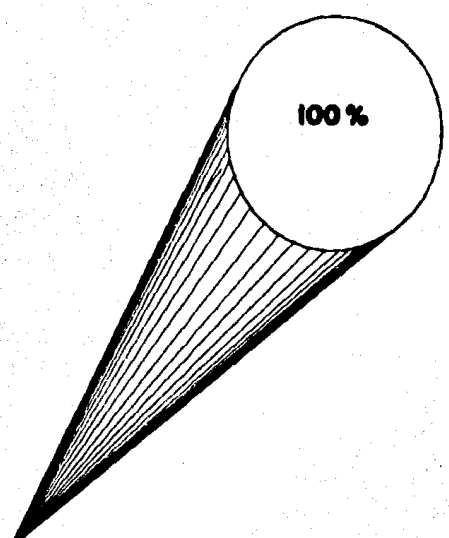


PREGUNTA No. 12.

¿Propondría utilizar técnicas de planeación y desarrollo del factor humano como medida para aumentar la productividad en la empresa?.

INTERPRETACION.

Del total de las empresas encuestadas, el 100% respondió que propondrían como medida para aumentar la productividad, la utilización de técnicas de planeación y desarrollo--del factor humano.

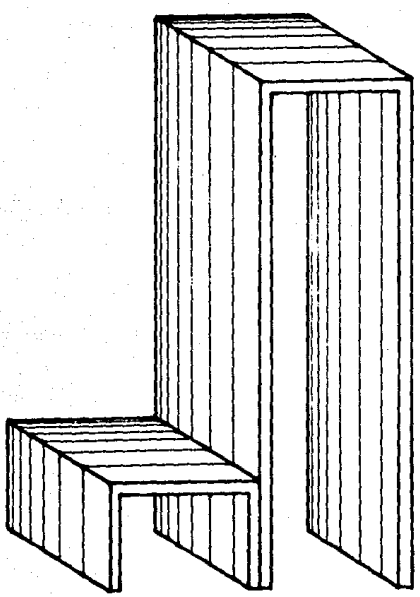


PREGUNTA No. 13.

¿Aconsejaría utilizar técnicas para elevar y analizar- la estructura de la organización de la empresa, con el fin-- de alcanzar niveles de productividad?.

INTERPRETACION.

Para el 17.9% de las empresas encuestadas no es aconse jable la utilización de técnicas para elevar y analizar la-- estructura de la organización de la empresa, en cambio, el-- 82.1% opinó que son aconsejables para alcanzar mayores niveles de productividad.



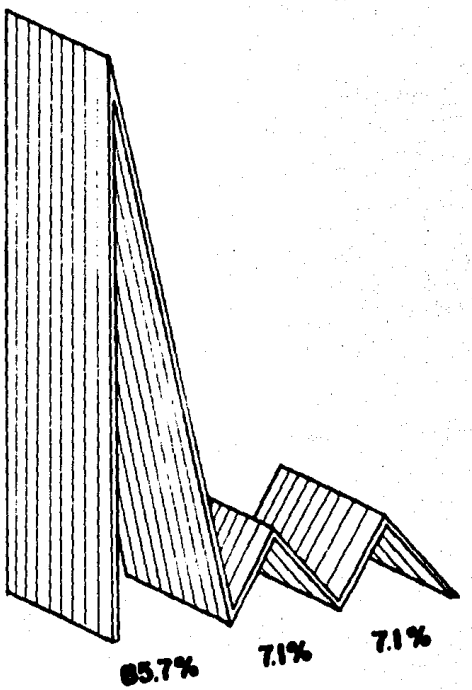
17.9% 82.1%

PREGUNTA No. 14.

¿Propondría usted la utilización de técnicas psicoso-- ciales y educativas a todos los niveles en la empresa, con-- el fin de orientar las actividades del personal a alcanzar-- mayores índices de productividad?.

INTERPRETACION.

El 85.7% de la muestra manifestó la conveniencia de la utilización de técnicas psicosociales y educativas a todos-- los niveles de la empresa, en cambio, un 7.1% contestó que-- no es necesario y otro 7.1% se abstuvo de responder.

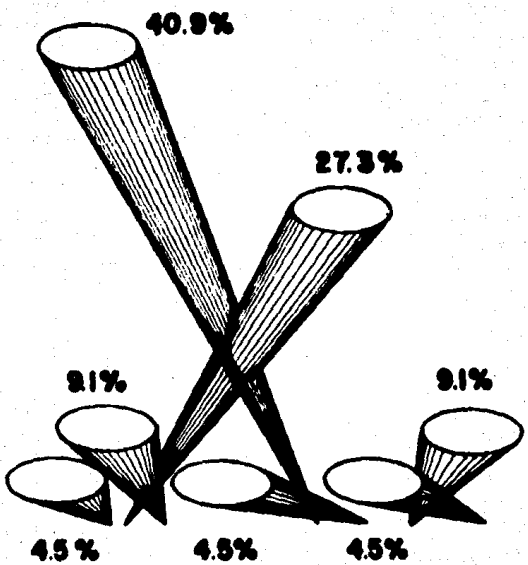


PREGUNTA No. 15.

¿Qué sugerencias aportaría usted para implantar técnicas y estrategias que incrementen la productividad en las empresas de alimentos envasados?.

INTERPRETACION.

El 27.3% de las empresas encuestadas, sugirió establecer un sistema de incentivos en todas las áreas de organización, con el fin de elevar los niveles de productividad. Para el 40.9% cada área debe de estructurar sus propios planes y programas, en base al objetivo fundamental de la organización, ya que cada área conoce mejor que nadie sus propias posibilidades y limitaciones para lograr el objetivo general.- El 9.1% consideró necesario establecer controles de calidad- muy estrictos, con el fin de elevar la calidad; otro 9.1% sugirió que los empleados aporten lo que ellos consideran conveniente para aumentar la productividad, y de esa manera sentir que participan activamente dentro de la empresa, lo cual los motiva. El 4.5% consideró conveniente que se busque el- apoyo de los sindicatos para implantar las técnicas y estrategias que la dirección desea para aumentar la productividad; otro 4.5% consideró conveniente no sólo dar a conocer a los- encargados de llevar a cabo las técnicas y estrategias sino- que a aquellos que habrán de ejecutarlas, finalmente, otro-- 4.5% sugirió que se emplearan las mismas técnicas y estrategias que se utilizan en las demás empresas.

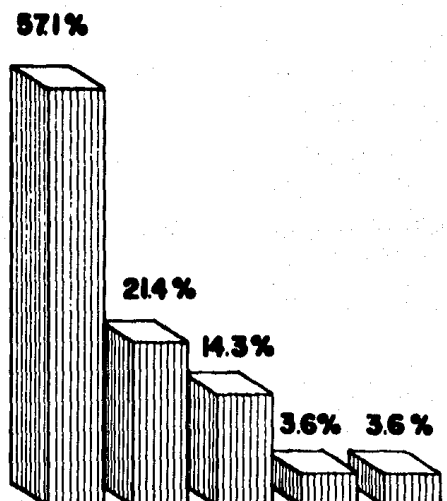

40.9%
27.3%
9.1%
9.1%
4.5%
4.5%
4.5%

PREGUNTA No. 16.

¿Qué beneficios considera usted, que tiene para el personal de la empresa la productividad?.

INTERPRETACION.

Para el personal del 57.1% del total de las empresas encuestadas, la productividad trae consigo que obtengan mayores ingresos reales que se reflejen en mejores condiciones y calidad de vida de sus familias y de ellos mismos; para un 21.4%, la productividad permite a los empleados alcanzar niveles de auto-realización muy importantes, ya que es una manera de alcanzar sus propias metas. Un 14.3% opina que a mayores niveles de productividad, se alcanzan mejores niveles de vida, para el 3.6% permite a los empleados tener confianza y seguridad en su trabajo, otro 3.6% de las empresas encuestadas, consideran en global todos los beneficios especificados en los porcentajes anteriores.

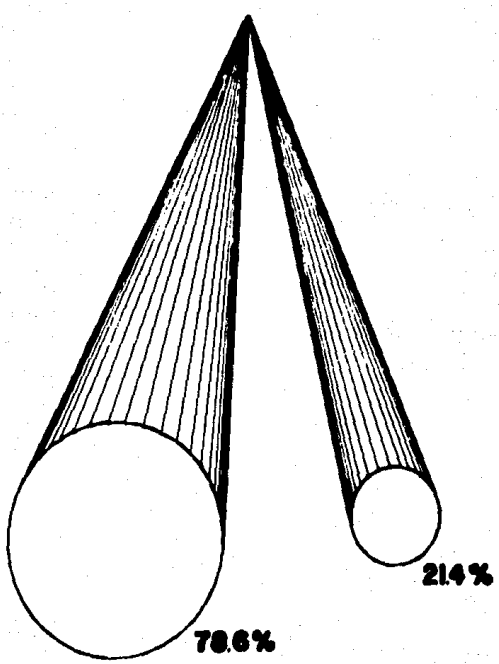


PREGUNTA No. 17.

¿Qué beneficios obtiene el consumidor final de la mayor productividad de la empresa?.

INTERPRETACION.

Para el 78.6% de la muestra, el mejor beneficio que alcanza el consumidor final a mayores niveles de productividad es obtener un producto de mayor calidad a un precio más bajo, mientras que para el 21.4%, a mayor productividad los costos se abaten, permitiendo tener precios más competitivos, lo cual motiva a las empresas de la competencia a buscar eficientarse para poder permanecer en el mercado y competir, lo cual es para beneficio del consumidor.



PREGUNTA No. 18.

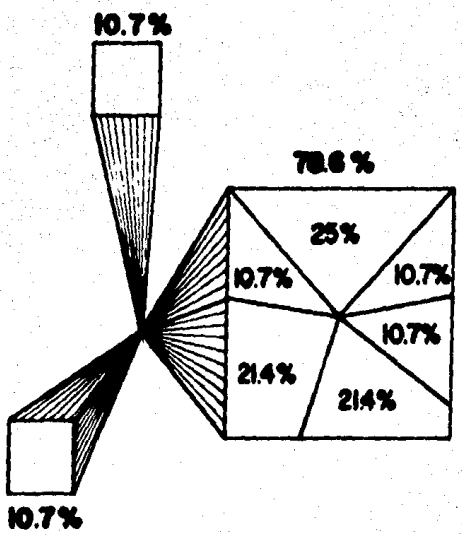
¿La calidad del producto final se ve afectada positivamente al incrementarse los niveles de productividad de la empresa?

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en qué porcentaje?.

Del	**0%**	**a**	**20%** ( )
Del	**21%**	**a**	**40%** ( )
Del	**41%**	**a**	**60%** ( )
Del	**61%**	**a**	**80%** ( )
Del	**81%**	**a**	**100%** ( )

INTERPRETACION.

Para el 10.7% de la muestra la calidad del producto -- no se ve afectada positivamente por incrementos en los niveles de productividad, para otro 10.7% la influencia de los-- incrementos a los niveles productivos a la calidad del pro-- ducto puede depender o no de diversos factores, en cambio,-- para el 78.6% sí afecta positivamente la calidad, sin embargo, de ese 78.6%, un 25% contestó que sólo de 0 a 20%; otro- de 10.7% de 21 a 40%, un 10.7% de 41 a 60%, un 21.4% de 61 a 80%, otro 21.4% respondió que esta afectación a la calidad-- se da en un 81 a 100%, mientras que el restante 10.7% mani-- festó que esto no podía ser cuantificable.


10.7%
78.6%
25%
10.7%
10.7%
10.7%
21.4%
21.4%
10.7%

PREGUNTA No. 19.

Como consecuencia del logro de mayores niveles de productividad, ¿puede la empresa ofrecer precios más bajos para el consumidor?.

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en qué porcentaje?.

Del 0% a 20% ( )

Del 21% a 40% ( )

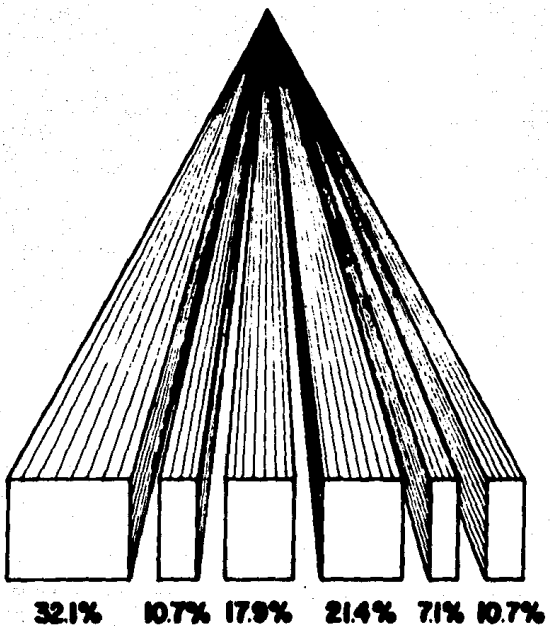
Del 41% a 60% ( )

Del 61% a 80% ( )

Del 81% a 100% ( )

INTERPRETACION.

Para el 100% de la muestra, el logro de mayores niveles de productividad ocasiona la posibilidad de ofrecer precios más bajos y más competitivos, sin embargo, de ese 100% el 32.1% contestó que sólo de un 0 a un 20%, un 10.7% consideró de un 21 a un 40%, un 17.9% de un 41 a un 60% un 21.4% opinó de un 61 a un 80% y sólo un 7.1% de un 81 a un 100%, mientras que un 10.7% consideró que no es cuantificable.

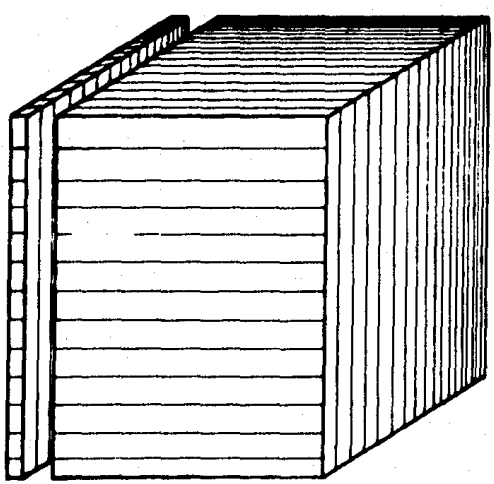

32.1%
10.7%
17.9%
21.4%
7.1%
10.7%

PREGUNTA No. 20.

¿Considera usted que el alcanzar mayores niveles de -- productividad en la empresa, se refleje una mayor producción que a la vez es más eficaz y con mayor calidad?.

INTERPRETACION.

Para el 96.4% el alcanzar mayores niveles de productividad significa una producción mayor y más eficaz, con una-- mayor calidad, pero para el 3.6% esto depende de diversos -- factores.



3.6% 96.4%

PREGUNTA No. 21.

¿Obtiene la empresa mayores ingresos al mejorarse los-índices de productividad como resultado de una utilización--más racional de sus recursos productivos?.

En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿en qué --porcentaje?

Del 0% a 20% ( )

Del 21% a 40% ( )

Del 41% a 60% ( )

Del 61% a 80% ( )

Del 81% a 100% ( )

INTERPRETACION.

El 100% de la muestra considera que realmente sí se --obtienen mayores ingresos al mejorarse la productividad; el-porcentaje fue el siguiente:

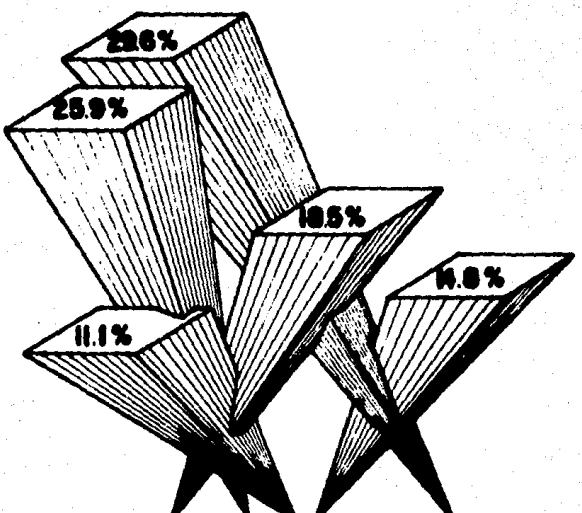
Del 0% a 20% un 14.8%

Del 21% a 40% un 29.6%

Del 41% a 60% un 18.5%

Del 61% a 80% un 25.9%

Para un 11.1% no es cuantificable, y una empresa no --respondió a la tabulación.


29.6%
25.9%
18.5%
14.8%
11.1%

PREGUNTA No. 22.

¿Es posible que la productividad implique que por medio del esfuerzo personal se logre una existencia digna y se alcancen los mínimos de bienestar para la población en general?.

En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿en qué -- porcentaje?.

Del 0% a 20% ( )

Del 21% a 40% ( )

Del 41% a 60% ( )

Del 61% a 80% ( )

Del 81% a 100% ( )

INTERPRETACION.

El 100% respondió que a base del esfuerzo se logra una mayor productividad, y por ende, una existencia más digna;-- los porcentajes fueron los siguientes:

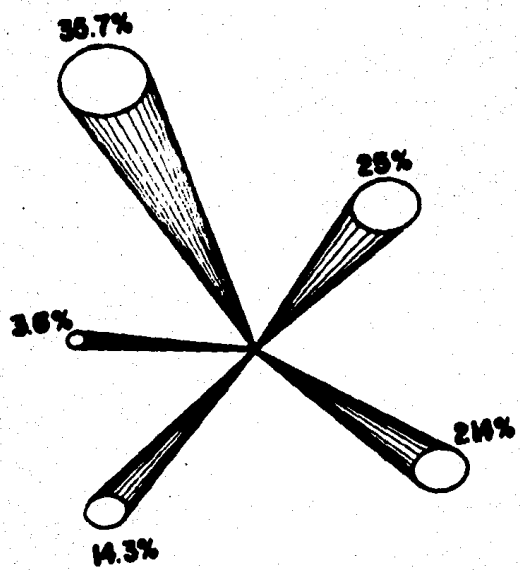
Del 0% a 20% un 3.6%

Del 21% a 40% un 25%

Del 41% a 60% un 21.4%

Del 61% a 80% un 35.7%

Y un 14.3% lo consideró no cuantificable.


35.7%
25%
3.6%
21.4%
14.3%

5.3 COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS.

5.3.1 GENERAL.

OBJETIVO.

Establecer la importancia que tiene para las empresas de alimentos envasados el incrementar sus niveles de productividad como alternativa para poder superar y hacer frente a la difícil situación económica por la que se atraviesa actualmente.

RESULTADO.

Mediante la recopilación, selección y análisis de la información se puede orientar al lector la importancia que en el momento actual tienen para las empresas de alimentos envasados las técnicas y estrategias administrativas, para incrementar sus niveles de productividad. El objetivo se alcanzó.

5.3.2 ESPECIFICOS.

5.3.2.1 OBJETIVO.

Proponer sugerencias para la implementación de técnicas y estrategias para incrementar la productividad en empre

sas de alimentos envasados del área metropolitana del D.F.

RESULTADO.

A través de las encuestas realizadas en la parte relativa a la investigación de campo y documental, se logró establecer una guía de sugerencias derivadas de la experiencia-- de las personas directamente involucradas con el problema objeto de este estudio. El objetivo se alcanzó.

5.3.2.2 OBJETIVO.

Estudiar la significación y trascendencia que para las empresas de alimentos envasados le presenta el alcanzar incrementos de productividad en épocas de crisis económicas.

RESULTADO.

A lo largo tanto de la investigación documental como-- de la de campo, es posible concluir que actualmente dentro-- del contexto socioeconómico por el que se atraviesa, la productividad se erige como una importante alternativa no sólo- para el desarrollo sino para la supervivencia de las empre-- sas tanto de alimentos envasados como cualquier otro tipo de empresa. Se alcanzó el objetivo.

5.3.2.3 OBJETIVO.

Establecer a través de una mayor productividad el logro de mayor producción que sea más eficaz, con mayor calidad y que ponga en juego todos los recursos, de tal manera que se racionalicen los costos y el esfuerzo humano y se reduzcan los precios.

RESULTADO.

Se infiere a lo largo del presente estudio que de la manera en que se pongan en juego todos los recursos con que cuentan las empresas de alimentos envasados de una manera racional y eficiente aplicando para ello técnicas y estrategias administrativas tales como la departamentalización básica, flujogramas, organigramas, análisis de responsabilidades y funciones, análisis de puestos, etc., es posible lograr mayores niveles de productividad, que se traducen en una mayor calidad en los productos, y precios más competitivos. El objetivo se alcanzó.

5.4 COMPARACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS.

5.4.1 GENERAL.

HIPOTESIS:

Al implementarse técnicas y estrategias administrati--

vas para incrementar los medios de productividad en empresas de alimentos envasados, se obtienen los siguientes benefi--- cios:

1. Una utilización más racional de los recursos productivos de bienes y servicios.
2. El empresario obtiene mayores ingresos.
3. El consumidor obtiene precios más bajos.
4. Los productos tienen una mayor calidad.

A lo largo de la presente investigación, se demuestra- que mediante las técnicas y estrategias administrativas consideradas, y eficientemente aplicadas es posible aumentar -- los índices de productividad que derivan a la empresa mayo-- res ingresos, precios más bajos y una mayor calidad en sus-- productos, sin embargo, los empresarios de la industria de-- alimentos envasados, aun y cuando están conscientes de ellos y decididos a aplicarla, no todos las han tomado en cuenta-- en forma sistemática, ya que anteriormente a la productivi-- dad y a las técnicas y estrategias para desarrollarla no se- les reconocía la importancia que en la actualidad poseen.--- Por lo tanto, la hipótesis queda comprobada.

5.4.2 ESPECIFICAS.

HIPOTESIS:

La productividad es un recurso antiinflacionario que--

tienen las empresas de alimentos envasados al lograr una mayor oferta en mercancías, reduciendo así los costos unitarios, debido a una mayor eficiencia productiva.

RESULTADO.

A través de la información documental y de campo obtenida, se comprobó que a través de la productividad es posible eficientar el proceso productivo integral que se da en las empresas de alimentos envasados. De esta manera es posible ofrecer al mercado productos más competitivos en todos los órdenes, por lo que al incrementarse dicha productividad, es posible hacerle frente a la inflación con los mejores resultados posibles. Con lo que esta hipótesis queda comprobada.

HIPOTESIS.

Al establecer en las empresas de alimentos envasados como filosofía empresarial la productividad, se motiva al personal y se estimula a los técnicos y empleados para que utilicen su capacidad creativa, logrando mejoras eficientes que permitan aprovechar al máximo los recursos disponibles mediante la promoción y el logro de eficacia de operación.

RESULTADO.

De acuerdo a la investigación documental, se pudo cono

cer las diferentes técnicas y estrategias aplicables al factor humano en su relación con la productividad, técnicas y-- estrategias que han sido encaminadas a motivar y estimular-- al factor humano; motivaciones y estímulos que originan una- mejor aplicación a los planteamientos y objetivos de la di-- rección y que a la vez permiten desarrollar y superar los es quemas que con este objeto han sido diseñados. Con lo ante- rior se logra el máximo aprovechamiento de los recursos de-- que dispone la empresa. Por lo tanto, la hipótesis queda -- comprobada.

HIPOTESIS.

La productividad implica que por medio del esfuerzo -- personal se logre una existencia digna y los mínimos de bie- nestar para la población en general.

RESULTADO.

Se infiere del presente trabajo que para lograr incre- mentar la productividad, el factor humano juega un papel re- levante, el cual implica un esfuerzo total. Sin embargo, el alcanzar este objetivo trae consigo importantes beneficios-- no sólo para la empresa sino para el trabajador, su familia- y por extensión a la sociedad, estos beneficios se reflejan- en un mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores- al conseguir productos de mejor calidad y a precios más ba--

jos, la empresa obtiene mayores ingresos al poder colocar en el mercado productos realmente competitivos, ingresos que -- originan que los empleados obtengan mayores ingresos y que,- por lo tanto, puedan ofrecer a sus familias y a sí mismos mejores condiciones de vida. Con lo que la hipótesis queda -- comprobada.

CONCLUSIONES

Habiendo realizado la presente investigación, se llegó a la conclusión que las empresas de alimentos envasados enfrentan una difícil situación derivada de la crisis económica por la que atraviesa el país, para poder hacer frente a dicha situación, es necesario incrementar sus niveles de productividad y para ello, uno de los factores más importantes es el humano, el cual requiere ser creativo y capaz de desarrollar eficientemente los elementos del proceso administrativo y para ello es necesario no sólo el conocer, sino aplicar eficientemente las técnicas y estrategias que para este fin existen.

La productividad es un resultado, y no un medio. Por lo tanto, para lograrla se requiere la combinación eficiente de factores tales como el hombre, la tecnología, los recursos materiales y la definición de objetivos.

A la productividad se le puede considerar como una acción por medio de la cual es posible alcanzar el máximo de beneficios al mínimo de esfuerzos y costos, por lo que es un importante factor de desarrollo económico, ya que busca elevar sustancialmente los niveles de bienestar de la población en general.

Para promover y lograr esta productividad existen téc-

nicas y estrategias administrativas tales como la departamentalización básica, flujogramas, organogramas, análisis de responsabilidades y funciones, análisis de puestos, métodos de incentivos, planeación y desarrollo de recursos humanos, programas de capacitación y adiestramiento del personal, y auditoría de la organización.

Los factores para incrementar la productividad se ligan estrechamente con las decisiones de qué producir y cómo producirlo mejor, basado en 4 supuestos básicos:

1. Factor Humano.
2. Tecnología.
3. Recursos Materiales.
4. Organización Científica del Trabajo.

Para evaluar a la productividad, la gerencia debe de contar con un sistema de información, objetivo y claro. Esto es posible a través de herramientas tales como los indicadores de productividad, que son objetivos ya que se calculan por medio de fórmulas matemáticas.

Así, mediante las mediciones es posible detectar cuáles son los factores que inciden en una baja de productividad, estas mediciones deberán de ser periódicas para poder

emprender las acciones correctivas necesarias.

Una importante herramienta es la auditoría de la pro-- ductividad, que establece las bases para determinar las causas de la baja de productividad a través de un diagnóstico.

Para lograr adicionalmente mayor productividad, es necesario la mejor combinación del factor humano, innovaciones tecnológicas, instalaciones y equipos adecuados y una admi-- nistración y organización idóneas.

Los incrementos en la productividad se traducen en acumulación de capital o en elevación de bienestar.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriores, a continuación se presentan algunas recomendaciones que se espera puedan mejorar los aspectos anteriormente mencionados sobre las técnicas y estrategias en las empresas de alimentos envasados.

1. Debe considerarse al factor humano como el principal elemento en las medidas tendientes a promover y lograr la productividad.

2. Todos los esfuerzos para el logro de este objetivo deberán ser coordinados a través de un proceso administrativo interno, establecido por la dirección y que deberá ser considerado como obligatorio para toda la entidad.

3. Se requiere vincular estrechamente al proceso administrativo con la productividad, ya que ésta requiere de previsión, planeación, acción y toma de decisiones. Este proceso debe de estar permanentemente considerado no sólo por los ejecutivos sino por todo el personal operativo de la empresa, de tal manera que estén incluidos en forma destacada dentro de los objetivos y políticas de la empresa.

4. La medición de la productividad debe ser considerada como fundamental en el proceso administrativo de la empresa, para lo cual es necesario que se recurra a profesionales

en esta área, ya que por su naturaleza este servicio deberá-ser integral, secuencial y abarcar todas y cada una de las--áreas de la empresa teniendo como base la experiencia del --profesional.

5. En el momento actual, y dada las condiciones económicas y financieras por las que atraviesa el país, es necesario que todas las empresas de alimentos envasados y aquellas que no lo son, promuevan en forma realista y efectiva el logro de mayores niveles de productividad.

6. Dado que la productividad es un objetivo que se alcanza a largo plazo, debe ser considerado como una alternativa y no como una solución única.

BIBLIOGRAFIA

1.- ALVAREZ MOLINA, ALVARO
Cómo lograr la mayor productividad mediante la aplica---ción de las técnicas de la administración.
Tesis Profesional
México - 1979

2.- ANDALUZ GONZALEZ, JORGE
La organización como una herramienta para que la pequeña industria alimenticia logre mayor efectividad.
Tesis Profesional
México - 1982

3.- ARIAS GALICIA, FERNANDO
Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas
México - 1982

4.- AUTORES VARIOS
Cómo manejar una empresa en una economía inflacionaria.
Grupo Editorial Expansión
México - 1978

5.- BRISLEY, FIELDER
Cómo establecer con precisión estándares para la medi---ción del trabajo.
Industrial Enginnering
Vol. 14, número 5
México - 1982

6.- BROWN, JAC
La Psicología Social en la industria.
Editorial McGraw-Hill
México - 1981

7.- DALE, ERNEST
Cómo planear y establecer la organización de una empresa.
Ed. Reverte Mexicana, S. A.
México, 1970

8.- DAVOUST, M. S.
Cómo iniciar exitosamente un programa de planeación es-- tratégica.
Handbook of Business
México - 1980

9.- GALVAN VAZQUEZ, JOSE CRUZ
Las relaciones humanas como técnica para el incremento-- en la productividad.
Tesis Profesional
México - 1974

10.- IGARTUA RUILOBA, EDUARDO
Aplicación de las técnicas de producción a la productividad de las empresas de transformación en la pequeña y mediana empresa.
Tesis Profesional
México - 1979

11.- KOTTON, FRANK
Industrial Engeneer.
American Institute of Industrial Engeneers
Mississippi, U.S.A. - 1980

12.- LETAYF FARAON, RICARDO
La motivación como fuente de productividad en la organización.
Tesis Profesional
México - 1978

13.- LOPEZ CONTRERAS, JOSE
Principales problemas de la administración de los recursos humanos en las organizaciones, sus consecuencias en la productividad y su impacto en el desarrollo del hombre en la organización.
Tesis Profesional
México - 1979

14.- MANSFIELD, EDWIN
Innovación, inversión y productividad.
Perspectivas económicas, número 2
México - 1982

15.- MARIN, GERARDO
Manual de investigación en Psicología Social.
Editorial Limusa
México - 1982

16.- MUSSAULT, O.
Estrategias para la mediana empresa.
Administración de Empresas
Vol. 12, número 143

17.- METER, JOHN ET AL.
Fundamentos de estadística.
Ed. McGraw-Hill
México - 1976

18.- REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.

19.- REVISTA EXAMEN DE LA SITUACION ECONOMICA DE MEXICO
Banco Nacional de México

20.- REVISTA PRODUCTIVIDAD
Cenapio - Armo

21.- REYES PONCE, AGUSTIN
El análisis de puestos.
Ed. Limusa
México - 1982

22.- REYES PONCE, AGUSTIN
Administración de Empresas, teoría y práctica.
Primera y segunda parte
Ed. Limusa
México - 1978

23.- SAED, ARSENIO
Plan Scanlon.
Ejecutivos de Finanzas
Abril - 1982

24.- SERRALDE, ALEJANDRO
Cómo medir qué tan efectiva es la capacitación en su empresa.
Management Today
Vol. 7, número 12
México - 1979

25.- SVERALIK, M. Y SISK, H.
Administración y gerencia de empresas.
South-western Publishing
U.S.A. - 1976