

877102

4
Jeg.



Universidad Emilio Cárdenas, S. C.

Escuela de Contaduría y Administración
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN LA PEQUEÑA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

RUBEN MUÑOZ NANDO

México, D.F.

1983

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
1.1 Antecedentes Históricos.....	3
1.2 Generalidades.....	13
1.3 Marco Legal de la Pequeña Empresa.....	18
1.4 La pequeña empresa (situación actual).....	25
CAPITULO II	
2.1 Problemática de la Productividad en la Pequeña Empresa.....	30
2.1.1 Departamento administrativo.....	33
2.1.2 En Producción y Ventas.....	41
2.1.3 En Contabilidad.....	43
2.2 Análisis de la Productividad.....	44
2.2.1 Factores externos que afectan a la productividad.....	47
2.2.2 ¿ Porqué deben preocuparse las Pequeñas Empresas por aumentar la Productividad....	63

CAPITULO III

3.1 Importancia de Aumentar la Productividad.....	65
3.1.1 Diferencia entre Pequeña y Mediana Empresa	66
3.1.2 Diferencia entre Pequeña y Grande Empresa.	68
3.1.3 Estrategias de mejoramiento de la Productividad.....	69
3.1.4 La Estructura básica del Mejoramiento de la Productividad.....	73
3.1.5 Factores que influyen en la Productividad.	76

CAPITULO IV

4.1 Posibles soluciones al problema de productividad en la Pequeña Empresa.....	89
4.2 Posibles soluciones al problema de productividad en el departamento administrativo.....	93
4.3 Posibles soluciones al problema de productividad en producción.....	118
4.4 Posibles soluciones al problema de productividad en contabilidad.....	120
4.5 Incremento de la productividad a través de financiamientos.....	122

Conclusiones y Recomendaciones
Bibliografía

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Desde hace varios años México viene sufriendo un estancamiento en la productividad y existe una creciente preocupación por las causas y las soluciones a éste problema. No existe ningún otro tema cuyo interés común sea tan grande para el gobierno, las empresas y los trabajadores, como el de la productividad. Los líderes de estos grupos reconocen y aceptan que un mejoramiento de esa área es esencial para lograr la satisfacción de sus necesidades y expectativas comunes. Los dirigentes empresariales consideran la productividad como el medio para reducir los costos, mejorar los márgenes de utilidad y aumentar su participación en el mercado.

En este trabajo se explica con detalle las razones por las cuales hay que estar interesado por elevar la productividad en la pequeña empresa analizando sus áreas principales, tales como el departamento administrativo, producción, ventas, etc.. De tal manera que por medio de la utilización adecuada de todos los recursos se buscará llegar a las metas y objetivos que persigue una pequeña empresa. Para llevar a cabo una mejoría es necesario que se comprendan cuales son los factores que influyen en la productividad y cuales los que la afectan.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Casi estos últimos son internos y pueden controlarse, en comparación con los factores externos, que no pueden controlarse, por lo tanto el mejorar la productividad en una pequeña empresa está al alcance del poder de los dirigentes empresariales.

El precio que tenga que pagarse por el esfuerzo personal será retribuido con recompensas por la elevación de la productividad y por la satisfacción personal de haber contribuido a lograr los resultados. Y eso es precisamente lo que se trata cuando se forma parte del cuerpo de directivos de una empresa de la industria nacional, la cual verá sus resultados de eficiencia en sus operaciones cuadyuvando así con las metas y objetivos de toda la industria del país y con los que establece el gobierno federal para el bienestar de todos los mexicanos.

CAPITULO I

EN ESTE CAPITULO SE ANALIZARAN LOS
ANTECEDENTES HISTORICOS, GENERA-
LIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA
Y LA PRODUCTIVIDAD, ASI COMO EL
MARCO LEGAL DE LA MISMA Y SU
SITUACION ACTUAL EN MEXICO.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes históricos

La gran mayoría de pequeños negocios se originan casual o informalmente, sea por el conocimiento de un mercado insatisfecho, de la disponibilidad de la tecnología para fabricar el bien de manera más económica, o por relaciones acumuladas para vender el producto.

Cualquiera que sea el caso es importante señalar que rara vez la creación de una pequeña empresa es producto de un estudio que analice aspectos económicos, administrativos, técnicos, etc..., que en un momento determinado nos permita obtener información y un mejor conocimiento de como podría estructurarse adecuadamente una empresa.

En virtud de lo anterior, podemos decir que:

- a) la gran mayoría de las empresas pequeñas que se originan son familiares:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b) Son administradas por la persona que es dueña de la empresa, la cual en la mayoría de los casos tendrá experiencia y conocimientos en el producto o servicio que él mismo vaya a ofrecer, deberá conocer el mercado, contará con capital, y tendrá conocimientos de algunas de las áreas funcionales de la empresa (finanzas, ventas, producción, recursos humanos, etc.);

c) Se constituye con un mínimo de recursos monetarios por el riesgo que significa el proyecto al tener información parcial del mismo, por su falta de experiencia empresarial y porque en la mayoría de los casos el capital que tiene son ahorros, o bien, cuenta con un excedente económico de la familia, el cual no está dispuesto a arriesgar.(1)

De lo anterior, podemos concluir que hay empresas con características especiales; en primer lugar:

las que se contemplan por su " TAMARU " .

Desde que se inicia un pequeño negocio se

(1) "El mercado en la economía mundial". Hefin agosto, 1996, N° 34 p. 812-816.

constituye con el mínimo de recursos; esto indica la inexistencia de un tipo de mentalidad y filosofía empresarial en la que se contemplen aspectos importantes como: la confianza de establecer un negocio de mayores proporciones, sin embargo, tiene la capacidad para asumir riesgos, originalidad y conciencia del futuro, que son los ingredientes que caracterizan a un empresario.

En segundo lugar: las que se observan por su "GESTION EMPRESARIAL".

El hecho de ser dueño de una empresa pequeña y familiar tiene importancia, porque es claro que cuando el propietario o la familia tiene la dirección y el control, y por lo tanto el poder, es frecuente que se tienda a conseguir sus propios objetivos y aspiraciones, los cuales no necesariamente son coincidentes con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, en una gran empresa los intereses personales son en la mayoría de los casos diferentes a los del negocio, y por lo tanto, no constituyen problema alguno. Resulta fácil encontrar en la pequeña empresa

una mezcla de intereses personales y mercantiles de tal forma que conscientemente se presentan algunos de los siguientes fenómenos: El sistema de información es inadecuado y, por ello, los controles, la rentabilidad y la productividad son deficientes, lo que impide tomar decisiones adecuadas que permitan el logro de las metas y objetivos de la empresa, planear y llevar a cabo medidas correctivas que impidan saber cuánto se gana o pierde, o muchas veces no hay nadie que pueda exigir cuentas o resultados y por lo tanto, tampoco cambiar la administración, generando con esto lo que se podría denominar "un círculo vicioso de la administración".

Otro aspecto importante es la excesiva identificación del dueño con su producto o línea de productos. En ocasiones es motivo de que la empresa no se beneficie de las innovaciones que se den en el mercado, principalmente en los cambios en el gusto de los consumidores; esto trae como consecuencia que se pierda rápidamente su ventaja económica y existe una carga porque la tecnología es obsoleta o por problemas financieros.

Por último, otro aspecto que caracteriza y debilita a la pequeña empresa es el nepotismo. Muchas veces

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

considerados por supervivencia (heredar el patrimonio a los hijos, después a los hijos de los hijos), por lo cual mucha gente valiosa externa de la empresa se desaprovecha, o simplemente se impide la incorporación de ideas innovadoras o creación de nuevos proyectos que permitan en un momento determinado un desarrollo y un crecimiento adecuado de la empresa.

Y en tercer lugar: las que se analizan por su "ORGANIZACION".

Se puede decir, que casi se explica como resultado de lo antes descrito, debido a que la organización de la pequeña empresa no tiene orden, ya que no existen sistemas y/o manuales. Hay voluntad, imaginación, creatividad, dedicación, trabajo, entrega, improvisación, etc., por lo tanto, si contamos con todos los factores, la empresa funciona y en algunos casos crece, logrando en gran proporción superar la crisis del desarrollo y crecimiento que presentan la gran mayoría de las empresas.

Se puede señalar que el principal problema de la pequeña empresa está en el aspecto administrativo; el

administrar recursos escasos, dirigir, controlar, planificar, tomar decisiones, evaluar, comprar, etc., se llevan a efecto con sistemas empiricos de administración, lo que en la mayoría de los casos reduce la productividad y, por lo tanto, reduce su tiempo de sobrevivencia en el mercado, o no le permite lograr un sano desarrollo.

A pesar de su importancia estratégica estructural, el papel que juega la pequeña empresa es que ha acumulado problemas que limitan su desarrollo, su eficiencia y su contribución al producto interno bruto del país; esto se deriva en profundas limitantes de tipo estructural como son:

a) La adquisición de insumos se presenta con altibajos, lo cual se convierte en una carga extra a los costos por tener que acudir a intermediarios. Lo anterior se presenta por la irregular y escasa demanda de productos, así como la dificultad para adquirir maquinaria, equipo y refacciones.

b) Subutilización de la capacidad instalada, causada porque las tecnologías aplicadas son obsoletas,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

la escasa posibilidad de programar la producción y el acceso limitado a los servicios de ingeniería y consultoría, en los aspectos técnicos de la producción.

c) Bajo nivel de desarrollo tecnológico. La escasez de recursos para invertir y el reducido margen de utilidades son factores determinantes en la poca canalización de recursos para desarrollar tecnologías innovadoras y propias.

d) Administración poco actualizada y sistematizada que se traduce en dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción y mercadeo; ausencia de planes y controles; escasez de personal calificado en los mandos intermedios y falta de especialización administrativa.

e) Carencia de personal técnico y administrativo suficientemente calificado para asimilar nuevos procesos de producción.

f) Limitado uso de los apoyos e incentivos que ofrece el sector público, originado por insuficiente información, complicada tramitación y centralización administrativa.

g) Dificultad en el acceso a recursos crediticios, resultante de una estructura generalmente débil que las obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas o necesarias, y en el mejor de los casos, por falta de apoyo gubernamental en este renglón.

h) La tendencia a la concentración de la oferta en diversas ramas industriales en un número reducido de empresas, lo que se traduce en algunos casos en condiciones difíciles de competencia para los productores pequeños.

i) Imposibilidad de cumplir y negociar las condiciones de las cadenas de distribución y mayoristas, debido a sus pequeños volúmenes de producción, ya sean simples o diferenciados.

j) Débil estructura de ventas. La falta de recursos económicos y financieros impide participar en campañas publicitarias que permitirían mayor penetración en el mercado.

k) Limitada capacidad para concurrir en los mercados de exportación debido a la irregularidad en el volumen y calidad de sus productos, así como su débil comercialización y complejidad de los trámites.

A pesar de las limitantes, hay varios factores que destacan la importancia de la pequeña empresa en el desarrollo económico de México, éstos son los siguientes:

a) Por una parte, su flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías es apta para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requiere de menor tiempo de maduración en sus proyectos; asimismo, aprovecha materias primas locales y promueve el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido y medio; es importante dado que permite la formación de empresarios, así como la canalización de apoyo familiar y los excedentes generados a nivel regional; a la larga se vuelve proveedora de mano de obra de las grandes empresas, ya que capacita a sus trabajadores de bajo nivel de acuerdo a sus necesidades para que sean más competentes.

b) El capital que se emplea para una mano de obra calificada es reducido, la mano de obra con que cuenta la pequeña empresa produce bienes y servicios para un mercado muy limitado.

c) tiene menor dependencia con el exterior, y la solución que le queda es aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta, maquinaria, equipo, financieros, económicos, humanos, ahorros domésticos, etc.

d) Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alentar la competencia, lo que beneficia al aspecto productivo y a los consumidores.(2)

(2) "El mercado en la economía mundial". Natinsa agosto, 1966, Nº 34 p. 812-816.

1.2 Generalidades

¿Qué es la pequeña empresa?

En México se cuenta con diferentes tipos de empresas, y alguna de las clasificaciones que hacen los organismos del gobierno federal e instituciones privadas son las siguientes:

La clasificación que hace Nacional Financiera es la siguiente:

- Empresa grande;
- Empresa mediana;
- Empresa pequeña;
- Empresa micro.

Por lo tanto, las pequeñas empresas son aquellas que en su ejercicio inmediato anterior simultáneamente hayan ocupado en forma permanente hasta 100 personas y obtenido un ingreso por ventas netas hasta por el equivalente de 1,115 veces el salario mínimo general elevado al año.(3)

(3) " Folleto de Nacional Financiera " 1986, " Programa de apoyo a las micro y pequeñas empresas. p. 1.

¿ Qué es la productividad ?

Una definición general : La productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción(4). Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de los recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información - en la producción de diversos bienes y servicios.

La productividad significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con los mismos insumos.

La fórmula general de la productividad según la edición en 1988 realizada por la editorial Mc Graw Hill, por el autor David Bain llamada " solución de problemas de la empresa ", en la página Nº 3, nos dice que es la relación que existe entre la producción y los insumos.

Formula General de la productividad

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

(4) "Productividad, la solución a problemas de la empresa." David Bain, edit. Mc Graw Hill, 1992. p. 3.

**TESIS CON
CALA DE ORIGEN**

Por lo tanto la esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, el aumento de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

La productividad siempre ha preocupado a la administración. Pero tal vez debido a su complejidad, nunca se formuló una solución definitiva de aceptación generalizada al problema de productividad.

En un período de incierto crecimiento económico, el logro de mayor productividad ha adquirido un nuevo sentido de urgencia. Así se percibe en particular en México, que es un país que va fortaleciendo poco a poco sus raíces para su desarrollo, en los que hay un aumento rápido de la población, las disminuciones de los precios de exportación de las materias primas, el incremento de la deuda externa y la inflación ensombrecen al futuro. Un incremento de la productividad puede compensar el efecto de alguno de estos problemas y otros más, y al mismo tiempo promover la causa de un desarrollo social.

A través del tiempo el interés de los administradores de las pequeñas empresas por aumentar la productividad ha adoptado diferentes formas. En el nivel macroeconómico, la medición de la productividad ha sido un criterio útil para los órganos rectores en establecimientos de políticas salariales o en la lucha contra la inflación. En el nivel de la empresa, ha contribuido a precisar el rendimiento. Quizá ha sido aún más importante el interés por los métodos y las técnicas relacionados con el aumento de la productividad.

Se considera que puede realizarse un aumento de la productividad por medio de un adecuado método aplicando una serie de técnicas deducidas del análisis cuantitativo, operativo y también de las ciencias del comportamiento.

El criterio más común para designar un modelo de productividad consiste en identificar los componentes del producto y del insumo correctos de acuerdo con las metas de desarrollo en largo, mediano y corto plazo de la empresa.

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen el logro de las metas y

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

objetivos, la eficiencia (es hacer las cosas para crear un recurso útil), la eficacia (es hacer las cosas bien para satisfacer al 100% la necesidad creada), y la comparación (forma de registro de desempeño de la productividad a lo largo del tiempo), a través del control.

1.3 Marco legal de la pequeña empresa en México

En nuestro país, la sociedad anónima, como la sociedad mercantil, se encuentra regulada en la Ley de Sociedades Mercantiles.

Jurídicamente, sociedad anónima es aquella que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

En la sociedad anónima se cuenta con la colaboración económica de un grupo de por lo menos dos individuos (cabe señalar que antes de la reciente reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles el 11 de junio de 1972 el mínimo eran 5 socios, los cuales, ante la perspectiva de una razonable ganancia, aportan parte de sus bienes para constituir un patrimonio con personalidad jurídica propia y distinta a la de sus socios; por lo que en caso de alguna vicisitud en la empresa, los socios sólo responderán hasta el límite de sus aportaciones, quedando a salvo el patrimonio personal que quedó fuera de la aportación).

La postura de la legislación mexicana con respecto a este tipo de sociedades, es permitir que cualquier grupo de personas la constituyan, pero obligándolas a sujetar su creación y funcionamiento a lo previsto en la citada Ley General de Sociedades Mercantiles.

A partir de la reforma en junio de 1992, se da una simplificación administrativa respecto a las formalidades de constitución al eliminarse el requisito de obtener orden judicial para la inscripción en el Registro Público de Comercio.

Asimismo, se redujo a dos el número de socios y se adecuó a las condiciones económicas actuales el monto mínimo del capital social, de N\$25.00 a N\$50,000.00 estableciendo la obligación de ser íntegramente suscrito, esto es que al determinarse el capital social, las acciones que lo representan tengan propietario, los accionistas no siempre pagan las acciones al momento de la suscripción, constituyen un crédito a favor de la sociedad con un plazo límite para liquidarlo; a fin de impedir que el plazo se prolongue demasiado, se ha establecido que las acciones suscritas pero no íntegramente pagadas no tendrán derecho a dividendo.

Lo anterior no reduce el monto de la responsabilidad al tenedor de la acción, su obligación será hasta por el monto que se haya suscrito.

El método más común de constituir una sociedad anónima es la competencia ante notario público para que se otorgue la escritura social.

La escritura constitutiva de la sociedad deberá contener:

I).- Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad (mínimo 2).

II).- El objeto de la sociedad (el fin o motivo mercantil que se pretende obtener, la actividad preponderante a desarrollar).

III).- Su denominación social (seguida de las palabras sociedad anónima o su abreviatura S.A. si es de modalidad de capital).

IV).- Su duración (usualmente 99 años).

V).- El importe del capital social (mínimo 50 mil nuevos pesos).

VI).- La aportación de cada socio (esto indica el límite de su responsabilidad).

VII).- Domicilio de la sociedad (el lugar donde se encuentra la administración de la misma).

VIII).- La forma de administración de la sociedad (puede ser administrador único o consejo de administración; también deberá señalarse la facultad de los administradores).

IX).- Nombramiento de los administradores y de quienes llevan la firma social.

X).- La forma en que se hará la distribución de las utilidades y pérdidas.

XI).- El importe de los fondos de reserva.

XII).- Casos de distribución anticipada de la sociedad.

Xiii).- Las bases para practicar la liquidación y el modo de proceder a la elección de los liquidadores.

Ademas de lo anterior, de acuerdo con el artículo 41 de la Ley General de Sociedades Mercantiles se debiera enunciar.

i).- La parte exhibida del capital social (la suscrita debidamente pagada).

ii).- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.

iii).- Formas y términos de pago de las acciones insolutas (se refiere a las acciones suscritas pero no pagadas).

iv).- Participación de las utilidades concedidas a los socios fundadores (se considera como una gratificación especial; puede pactarse o no).

v).- El nombramiento de los comisarios.

vi).- Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

como para el derecho de voto (reglas de actuación, derechos y obligaciones de los accionistas).

El capital social de una sociedad anónima estará representado por títulos normativos que sirvan para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio; a estos títulos se les denomina acciones.

La administración de la sociedad podrá estar a cargo de uno o varios administradores. Cuando sea más de un administrador se constituirá el consejo de administración. La ley prohíbe expresamente que los inhabilitados para ejercer el comercio sean administradores.

Los administradores tendrán la responsabilidad de llevar a cabo correctamente el objetivo de la sociedad. Para ello se contará con vigilancia de uno o varios comisarios quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad; ellos serán individualmente responsables para con la sociedad del cumplimiento de sus obligaciones.

El órgano supremo de la sociedad será la asamblea de accionistas, la que acordará y ratificará todos los actos y operaciones trascendentales a la vida de la sociedad.

Por la importancia de los asuntos se preve la forma de existencia de dos tipos de Asamblea: las ordinarias, que tendrán asuntos referentes a la aprobación de los informes de la administración de la sociedad (donde tomará en cuenta los informes de los comisarios) el nombramiento de quienes dirigirán la administración de la sociedad, determinación de los emolumentos de administradores y comisarios.

Las asambleas extraordinarias tratan asuntos de mayor trascendencia para la sociedad, por lo que sus requisitos de votación son más rígidos y en ocasiones se requerirá la protocolización de sus acuerdos ante notario. (5)

(5) Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas
46ª edición, Edit. Porrúa, 1992. p. 42-44.

1.4 La Pequeña Empresa en México (situación actual)

Las pequeñas empresas se definen como formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, comerciales, industriales y de servicio, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversas necesidades en un sector de actividad determinado y en un mercado de consumidores.

La pequeña empresa tiene una serie de ventajas y desventajas.

De las ventajas se pueden señalar las siguientes:

a) gran capacidad para utilizar adecuadamente los recursos humanos;

b) dispone de oportunidades y de la disponibilidad de concentrarse en productos en los que posee máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda;

c) posee elevada capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado;

d) facilita una mejor distribución del ingreso a los segmentos bajos de la población;

e) tiene flexibilidad y capacidad de satisfacer demandas de consumo interno a los grupos medios, el consumo intermedio de las grandes y medianas empresas, así como la demanda del sector público particularmente en el escenario de las organizaciones descentralizadas, entendiéndose esto por las personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y cuyo objeto sea:

I) la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias:

Ii) la prestación de un servicio público o social,

iii) la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social; y (6)

f) es flexible también para el manejo de costos frente a las escalas de producción.

(6) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Art. 14, de las organizaciones descentralizadas, edit. Porrúa, 1990, p. 62.

Por lo que respecta a las desventajas, las pequeñas empresas se asocian a problemas de escasez en el nivel de formación de sus equipos directivos y de adaptación tecnológica, costos y recursos financieros, y es ahí donde se concentran los elementos necesarios para la formación de una política de crecimiento. De esas desventajas se puede señalar:

a) el débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político;

b) carencia de recursos adecuados para su asignación que les brinde iguales oportunidades que a otras empresas;

c) difícil acceso y falta de información de procesos técnicos, así como de sus actividades y competidores;

d) bajo nivel de agremiación y de representatividad frente a una limitada atención del estado;

e) carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

Partiendo de la base en que Nacional Financiera clasifica a las pequeñas empresas de dos formas podemos decir que:

a) Las empresas pequeñas de subsistencia: son aquellas sin capacidad de acumulación y se caracterizan por ser inestables y poseer maquinaria y equipo de trabajo simples, que combinan la actividad empresarial con la del hogar; en la mayor parte de los casos el propietario comparte su trabajo con sus subordinados u operarios. Su bajo nivel de acondicionamiento tecnológico sólo tiene capacidad de satisfacer una demanda de bienes y servicio en mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo, colocándose así en un segmento bajo que limita la posibilidad de margen de utilidad para capacitación y ampliación.

b) Las pequeñas empresas de acumulación: son las que ejercen una actividad productora que les genera un excedente que les permite la adecuación de sus equipos, manteniendo un flujo de producción que guarda sus inventarios de materias primas y de producto terminado.

Están en capacidad de competir en el mercado interno con algún nivel de calidad, diseño y funcionalidad, generalmente en segmentos de demanda insatisfechas por empresas medianas o grandes; utilizan trabajo asalariado que rota mucho por las condiciones de contratación y su bajo nivel de calificación técnica en el oficio.

Las pequeñas empresas se caracterizan por una diversidad de funciones que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la organización. Los problemas más comunes son: debilidad política, gremial y social; mentalidad de corto plazo. Las pequeñas empresas deben entender formar consorcios para exportar y superar limitaciones de escala. No deben descuidar tres asuntos básicos: mercado, calidad y precio.

CAPITULO II

EN ESTE CAPITULO SE ESTUDIARAN LOS
PRINCIPALES PROBLEMAS Y FACTORES
EXTERNOS QUE AFECTAN A LA PRO-
DUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

CAPITULO II

2.1 Problemática de la productividad en la pequeña empresa

Existe una serie de factores que se contraponen a los deseos de la empresa por aumentar su productividad, algunos de ellos son generados por la propia empresa o por los miembros que la componen. Otros aparecen fuera de la empresa, en el medio ambiente externo, por lo que se encuentran fuera del control de la empresa.

Sin embargo, un incremento de productividad no es cosa de la casualidad, sino que, es el fruto del esfuerzo de las personas; este incremento se logra cuando se han establecido metas, descubriendo los obstáculos que se podrían presentar y desarrollar un plan de acción para eliminar esos obstáculos, además de dirigir adecuadamente los recursos con que se cuenta para lograr el incremento de productividad que se busca.

Estos factores, pueden variar de una empresa a otra, habiendo algunos que son comunes aunque con diferentes grados de intensidad.

Uno de estos factores restrictivos es, la falta de capacidad para crear un ambiente adecuado para el mejoramiento de la productividad; esto es, que algunas actividades y otras en un alto porcentaje desarrollan sus procesos en forma deficiente.

Todos los dirigentes tienen la responsabilidad de desarrollar y mantener un clima laboral favorable, para poder cumplir todas las metas y objetivos organizacionales. Esta responsabilidad es muy importante, ya que las actividades de los grupos de trabajo se ven influenciados en mayor o menor grado por los administradores de las organizaciones. El clima de cualquier situación laboral no solo refleja las actividades y los sentimientos individuales del grupo, sino también las actitudes y sentimientos del administrador.

Otro de los factores que restringen la productividad, es el tamaño de la misma, ya que cuando más grande es, mayores serán los obstáculos que tendrán que salvar, como ejemplo de ellos basta decir que las comunicaciones internas se verán afectadas por las dimensiones de la empresa. Al crecer la empresa, comienza también a madurar, y con ello, se maduran

también las actitudes, las costumbres y creencias que representan también un obstáculo en el camino hacia el cumplimiento de los resultados. Otro de los factores que restringen la productividad, es la incapacidad existente para medir y evaluar esa productividad. Muchos parámetros comunes de medición, como el rendimiento y medición por hora, no toman en cuenta los cambios, ya sea el costo de la mano de obra, el precio de venta del producto o servicio producido; el mal manejo de los recursos producidos restringen la productividad.

Cuando la pequeña empresa carecer de mediciones, es imposible determinar el rendimiento o sacar evaluaciones de todos los factores que afectan a la productividad; cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y complementarias contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden dedicarse a la corrección de los problemas que hayan surgido.

La maquinaria y equipo, así también como las materias primas, frecuentemente restringen la productividad. Si son inconstantes o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias.

2.1.1 Problemática de la productividad en el departamento administrativo

1) Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos las pequeñas empresas se encuentran frecuentemente con problemas de baja productividad debido a algunos factores que afectan el rendimiento de los Recursos Humanos tales como:

a) La inexperiencia; muchos problemas que aquejan a las pequeñas empresas son producto de la inexperiencia de la persona a cuyo cargo está el manejo del establecimiento.

Con frecuencia, el gerente carece de algunas cualidades que debe saber en el ramo en que incursiona por primera vez. Puede tener cualidades en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que se ingresa. La total falta de experiencia del gerente es la causa del 14% de los fracasos empresariales. (7)

(7) " Administración de empresas pequeñas y medianas " Hal B. Pickle, Royce L. Abrahamson, p. 27, Edit. Limusa, 1990.

No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño, sin el entrenamiento adecuado del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito en la misma.

También la excesiva concentración de la experiencia puede actuar en contra de una empresa pequeña. El gerente de la pequeña empresa debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino también debe ser capaz de ver a su empresa globalmente; debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores, y determinar su verdadera capacidad; así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa así como sus interrelaciones recíprocas.

Si el gerente de la pequeña empresa dedica una mayor atención a una área determinada, de acuerdo a sus intereses y especialidad (ventas, producción, etc.) y descuida las otras, esto redundará negativamente en su desarrollo, si se concentra a las ventas, por ejemplo, y para realizar una de ellas promete entregar un pedido en cierto plazo sabiendo que su empresa es incapaz de producirlas en ese tiempo, compromete seriamente el

prestigio de su establecimiento y defrauda a su clientela. El administrador debe estar bien consciente de que de su correcta apreciación depende en gran medida el buen funcionamiento y progreso de la empresa. Y esto, solo es posible mediante el perfecto conocimiento de las funciones y de las áreas de ésta.

Un porcentaje elevado de ellas van al fracaso debido a dicho error.

b) Incompetencia del gerente; el mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. El 41% de todas las quiebras empresariales puede atribuirse a esta causa.(8) Ni el mismo dueño puede fungir como gerente general de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios, o de la capacidad de liderazgo requerida.

En el dinámico mundo de los negocios en la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alertas a las rápidas transformaciones que continuamente se verifican.

(8) " Administración de empresas pequeñas y medianas " Hal B. Pickle, Royce L. Abrahamson, p. 27, Edit. Limusa, 1990.

c) Falta de especialización; la pequeña empresa cuenta con un gerente que a veces realiza la función de dos o hasta tres departamentos al mismo tiempo, pues sus recursos son limitados. El gerente general, no es un especialista sino un generalista. En ocasiones, el gerente general es el contador, el vendedor, el encargado de producción y de personal; realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar.

Esta cantidad de trabajo absorbe a tal grado su tiempo que le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento; el tiempo se va en los quehaceres cotidianos de la administración. Una seria limitación de la pequeña empresa es su imposibilidad de contar con los servicios de un especialista por tener pocos recursos económicos.

d) Exceso de trabajo; un aspecto negativo de la pequeña empresa es que el gerente general, que suele ser el propietario de la pequeña empresa, debe efectuar la mayor parte del trabajo por su cuenta. Las oportunidades de un descanso no se le presentan con frecuencia y ni siquiera en caso de enfermedad puede faltar al trabajo, mucho menos para tomar unos días de vacaciones. Muchos establecimientos pequeños abren sus puertas 6 o 7 días a la semana, como los restaurantes.

Los propietarios trabajan 60, y 70 horas efectivas semanalmente. A esto debe agregarse que las horas de operación de una pequeña empresa deben ajustarse al horario de la clientela.

e) La falta de técnicas motivacionales a los trabajadores; dentro de las pequeñas empresas, en ocasiones, hacen falta incentivos de los gerentes generales hacia los trabajadores, la falta de motivación provoca un decremento de la productividad en el negocio.

Por la falta de motivación, los trabajadores consideran que las actividades que desempeña no son importantes, se presentan problemas de ausentismo, trabajan de mala manera, no cuidan la imagen de la empresa, pueden tener mal comportamiento con sus compañeros, la realización de su trabajo no es eficaz ni eficiente, y sólo se limitaran a cumplir con el mínimo de producción durante su jornada de trabajo; y eso no les permite enriquecer sus conocimientos técnicos y en algunos casos profesionales.

2) teoría de la jerarquía de necesidades

Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocidas es la teoría de la jerarquía de necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisfacen un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Pirámide de la Jerarquía de necesidades según Abraham Maslow



Jerarquía de Necesidades

Las necesidades humanas básicas, colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente:

1) **Necesidades fisiológicas:** Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, calor abrigo y sueño. Mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2) **Necesidades de seguridad:** Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.

3) **Necesidades de afiliación o aceptación:** Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.

4) **Necesidades de estima:** Una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende

a desear la estima tanto de si mismo como de otros.

Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, estatus y seguridad en si mismo.

5) Necesidad de autorrealización: La considera como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.(9)

(9) " Administración "
Harold Koontz, Heinz Wehrich, p.471,472. Edit. MC Graw,
Hill, 1988.

2.1.2. Problemática de la productividad en las áreas de producción y ventas.

1) Producción

La insatisfacción del empleado en el trabajo también se puede notar en los productos mal elaborados.

Los trabajadores insatisfechos se alejan con mayor frecuencia de su trabajo, critican a la empresa, faltan mucho a trabajar, llegan tarde, no producen mucho, realizan un mal trabajo, etc., cualquiera de estas manifestaciones puede afectar la calidad del producto y le puede costar a la pequeña empresa mucha pérdida de dinero, o hasta la quiebra. Un ejemplo de estas pérdidas es lo que se llama "san lunes". Muchos trabajadores están en descontento con su trabajo, se consideran muchas veces poco más que máquinas. En consecuencia de ello no van a trabajar los lunes. Para mantener la dinámica de la producción dentro de la empresa, el administrador puede tener empleados "volantes" que pueden atender el puesto conforme a las necesidades que se van suscitando. Sin embargo, muchas veces no puede hacer el trabajo como el empleado regular, es muy frecuente que los productos salgan con muy baja calidad.

2) Ventas

Para todas las pequeñas empresas el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Los ingresos del pequeño negocio provienen de sus ventas y sin éstos el resultado es más o menos el colapso. Intervienen muchos factores por lo cual las ventas disminuyen considerablemente: La mala localización, poca competitividad en precios, productos de baja calidad, publicidad inefectiva, malos servicios, falta de entrenamiento a los agentes de ventas, etc. El bajo volumen de ventas ocasiona el 45% de los fracasos empresariales que pueden atribuirse a la incompetencia o inexperiencia del administrador.

La importancia de la elección de un buen sitio para establecer la empresa suele ser pasado por alto. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, o el intenso tráfico de peatones, además de muchas otras, sin embargo ninguna de estas puede resultar favorable. Por ejemplo, el intenso tráfico de peatones no garantiza que estos entren a la tienda y mucho menos efectúen una compra. Es posible que el tráfico de gente se deba simplemente a que la gente

pasa por ahí en su camino al trabajo, al hogar, etc. El 4% de todas las quiebras se debe a la mala localización de el establecimiento.(10)

Las pequeñas empresas deberán ofrecer a sus clientes un precio accesible y competitivo en el mercado para que su producto comience a tener aceptación en el mercado.

2.1.3. Problemática de la productividad en el área de contabilidad

Las pequeñas empresas no tienen los recursos suficientes para contratar un contador público y que este pueda llevar a cabo la contabilidad de la empresa, en muchas ocasiones las pequeñas empresas no cuentan con una persona que lleve los registros de entradas y salidas de los movimientos que se efectúen durante la jornada de trabajo, esto trae como consecuencia que existan fugas de capital, pérdida de dinero, un mal control de los ingresos y egresos de la compañía, etc., esta función la podría realizar el encargado del departamento de contabilidad o en su defecto el mismo administrador de la pequeña empresa.

(10) " Administración de empresas pequeñas y medianas " Hal B. Pickle, Royce L. Abrahamson, p. 30, Edit. Limusa, 1970.

2.2 Análisis de la productividad

Uno de los principales objetivos en la mayoría de las organizaciones es el aumento de la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional.

Productividad es la relación que existe entre la producción terminada, y los recursos que se utilizaron para lograrla.(11)

Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea, consecuentemente, una mejor productividad es un indicador valioso sobre que tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la organización. Significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción. Existe un menor desperdicio, y una mejor conservación de los recursos.

(11) " El análisis de empresas para elevar su productividad " tesis profesional, Carlos Salinas Covarrubias, 1976.

La productividad se encuentra relacionada con objetivos económicos tales como: Proporcionar un mejor nivel de vida a los trabajadores y una utilidad sobre su inversión a los accionistas.

Considerando que el objetivo principal de cualquier empresa es lograr el mayor aprovechamiento posible de todos los recursos con los que cuenta, se hace indispensable para poder dirigir y administrar adecuadamente cualquier empresa, conocer en forma por demás detallada las características y causas de la productividad:

1).- Adecuada aplicación que se obtiene a través de terceros (accionista, proveedores, bancos, etc...).

2).- Aprovechamiento óptimo de los recursos de la empresa (maquinaria, inventarios, personal). El uso eficiente de los recursos con que dispone la empresa, prescinde la necesidad de tener la permanencia del negocio; como consecuencia hay que preocuparse no solo de la eficiencia actual, sino de su conservación para tender a la eficiencia del futuro.

3).- Tener la mejor alternativa entre varias. Para alcanzar las metas y objetivos en cualquier actividad que se trate, es necesario definir con anticipación las acciones o pasos que permitan cumplir las metas y objetivos predeterminados.

4).- Contar con una buena información en la empresa nos dará mejores alternativas de eficiencia. La comunicación que utilizan las empresas en el desarrollo de sus actividades, deben ser diseñados adecuadamente a la toma de decisiones. La importancia de contar con un buen sistema de comunicación, que se aumenta a medida de que las empresas crecen. Es necesario entender que a medida que la empresa dispone de sus recursos para lograr aumentar la productividad, debe protegerse la permanencia de la misma; en otras palabras, al incrementar la rentabilidad de las inversiones de la empresa, no debe arriesgarse el futuro de la misma.

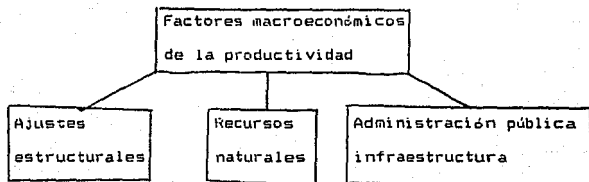
2.2.1. Factores externos que afectan a la productividad

Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales, la situación política, social y económica, el clima económico, la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas; estos factores afectan a la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente. Las decisiones de las empresas deben tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad. Lo que queda fuera del control de la empresa individual, las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente por ser factores externos.

La dirección de la empresa ha de entender y tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad. Lo que queda fuera del control de las empresas individuales en corto plazo podría muy bien resultar controlable en niveles superiores de estructuras sociales. Teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen entre los consumidores, los

trabajadores, las direcciones de las empresas, las autoridades públicas y los diferentes grupos de presión, y entre las instituciones y la infraestructura organizativa, es útil examinar aquí los principales factores macroeconómicos relaciones con la productividad que aceleran u obstaculizan los procesos de su mejoramiento. Como la productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, los órganos rectores políticos se esfuerzan por descubrir las razones del crecimiento o de la disminución de la productividad.

A continuación se presenta una clasificación general de los tres grupos principales de factores macroeconómicos relacionados con la productividad,(12)



(12) " La gestión de la productividad ", Joseph Prokopenko, Edit. Limusa, 1991. p. 17.

1) Ajustes estructurales

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independiente de la dirección de las compañías. Sin embargo, en largo plazo esta interacción es de doble sentido. De la misma manera que los cambios estructurales influyen en la productividad, los cambios de productividad modifican también la estructura. Esos cambios no son sólo el resultado, sino también la causa del desarrollo económico y social.

La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y esté orientada hacia fines y ayuda a crear una infraestructura económica y social. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico.

a) Cambios económicos

Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y de la composición del capital, la tecnología, y la competitividad.

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera ha provocado un incremento de la productividad en un solo sector en los países desarrollados. El número de personas empleadas en la agricultura, la silvicultura y la pesca en esos países ha pasado ahora a ser tan pequeño que esta fuente histórica de crecimiento de la productividad tiene muy escasas posibilidades de crecimiento futuro. Sin embargo, en muchos países en desarrollo esas transferencias seguirán siendo una fuente de alto crecimiento de la productividad en el futuro, al pasar más personas del sector agrícola de baja productividad al sector manufacturero.

Un segundo cambio estructural histórico es el paso del sector manufacturero a las industrias de servicios; estas últimas incluyen el comercio al por mayor y al por menor, el sector financiero, los seguros, la propiedad inmobiliaria, los servicios prestados a las personas y a las empresas y varios otros. Incluso en el Japón, donde se da una marcada prioridad al sector manufacturero, el empleo y los gastos de consumo se han desplazado al sector de los servicios, que ahora representa más de la mitad del uno y los otros. En los Estados Unidos casi las tres cuartas partes de la población no empleadas en la agricultura trabajan en el sector de los servicios.

Las variaciones en la composición del capital, su densidad relativa, su duración en la economía y su tipo, también afectan a la productividad.

El aumento del capital depende del ahorro y de la inversión. La edad del capital social también influye en la difusión de las innovaciones, en la medida en que el cambio tecnológico está incorporado a nuevos bienes de equipo. Sin embargo, una aportación de capital por trabajador. Gran parte de las inversiones en capital que se efectuaron en el decenio de 1970, por ejemplo, contribuyó poco a aumentar la productividad del trabajo. En el Canadá, Japón y Estados Unidos la densidad de capital es considerable distinta de los resultados relativos de la productividad. Algunas industrias manufactureras alcanzan una gran productividad con una densidad de capital relativamente reducida, que apenas supera a la del comercio.

Una gran discrepancia entre la productividad y la densidad de capital indica a menudo la existencia de grandes capacidades no utilizadas en la economía, por encima de la capacidad convencionalmente medida, que cabría explotar con una mejor administración.

El impacto estructural de las actividades de investigación y desarrollo y de la tecnología es otro factor importante en el mejoramiento de la productividad en el nivel macroeconómico. La administración de las actividades de investigación y desarrollo, de la tecnología y la utilización de nuevos métodos, técnicas, productos y procesos pueden influir de manera significativa en la productividad y al mismo tiempo modificar la estructura. Las inversiones extranjeras son a menudo un factor importante en la introducción de nuevas técnicas.

Sin embargo, las importaciones indiscriminadas de tecnología pueden perjudicar a los países. Cada vez se tiene mayor conciencia de la necesidad de una competencia tecnológica, y de que se efectúen investigaciones dentro de los países y de las industrias de que se trate.

La (economía de escala) escala de producción guarda también estrecha relación con la productividad y la estructura industrial. Las empresas pequeñas y medianas pueden ser plenamente competitivas si se especializan y producen en grandes escalas. En algunos países en desarrollo como Filipinas, India, Indonesia y Tailandia

se ha promovido deliberadamente la descentralización de las pequeñas empresas familiares, rurales y otras empresas en pequeña escala con el fin de reducir el desempleo y la pobreza, frenar la migración hacia las zonas urbanas y ayudar a los artesanos tradicionales. En México se alienta a las pequeñas empresas a introducir y adaptar técnicas importantes y a mejorar la viabilidad económica. En este sector, la productividad del capital puede ser elevada e innovadora. Incluso puede resultar eficaz una transferencia invertida de técnicas y tecnología de las pequeñas empresas en las grandes empresas.

La competitividad industrial afecta a la productividad tanto de la economía general como de las empresas individuales. El Foro de las Empresas Europeas define la competitividad industrial como «la capacidad inmediata y futura y las posibilidades de los empresarios de diseñar, producir y vender bienes dentro de su medio ambiente respectivo cuyos precios y cualidades distintas del precio formen un conjunto más atractivo que los competidores extranjeros o en los mercados internos.

b) Demográficos y sociales.

Los cambios estructurales en la fuerza de trabajo son demográficos y sociales. Las tasas elevadas de natalidad y las tasas bajas de mortalidad del periodo de posguerra provocaron un aumento de la población mundial de 2 500 millones de habitantes en 1950 a 4 440 millones de habitantes en 1980. A mediados del decenio de 1960, la explosión demográfica de la posguerra comenzó a llegar al mercado de trabajo. Al mismo tiempo, el número de mujeres que se incorporaron a la fuerza de trabajo aumentó constantemente. Además de esto, los trabajadores de los países industrializados han tenido que competir cada vez más no sólo entre sí, sino también con la mano de obra de los países en desarrollo.

La productividad y los salarios en los países en desarrollo tienden a ser inferiores, el costo total de producción es competitivo. Dos presiones distintas y un tanto contradictorias influyen en la productividad. Por un lado, en la mayor parte de los países desarrollados los productores deben tratar de incrementar la productividad para mantener bajos los costos de producción; por otro, la influencia limitadora de la competencia sobre los salarios induce a los productores

a utilizar más mano de obra, en lugar de invertir fuertemente en equipo de capital. Esto tiende a reducir el crecimiento de la productividad. Estos cambios demográficos repercuten en las personas que buscan empleo, en la experiencia y en las técnicas de trabajo útiles del trabajador, y en la demanda de bienes y servicios. Los cambios geográficos de la población afectan también a la productividad, dado que la densidad demográfica varía de una región a otra.

Todos los aspectos de la educación afectan a la productividad. En los últimos decenios, los gastos en educación han aumentado considerablemente. A fines del decenio de 1970, los gastos en educación en el Canadá, por ejemplo, representaron el 8 por ciento del Producto Nacional Bruto, y los gastos públicos en educación fueron del 22 por ciento de los gastos públicos totales. (13)

Los valores y las actitudes culturales pueden promover u obstaculizar la productividad: Por ejemplo: los chinos son conocidos por su fe en el trabajo duro, su espíritu emprendedor y su propensión al ahorro. Los japoneses son famosos por su talento para buscar, aceptar, asimilar y adaptarse a las necesidades y

(13) " La gestión de la productividad ", Joseph Frokopenko, Edit. Limusa, 1991. p. 17.

circunstancias cambiantes, por su espíritu de equipo y por su disciplina. En Estados Unidos, Canadá, Japón entre otros países se tiene tradicionalmente un mayor respeto por la capacidad intelectual que por el trabajo manual; en otros, se aprecia a los ancianos.

Conviene estudiar y comprender estas creencias, actitudes y tradiciones, todas las cuales cambian con las nuevas técnicas y el desarrollo económico. Los países que se orientan ahora hacia el desarrollo están sometidos a una presión creciente para mejorar sus políticas e institucionalizar el cambio social mediante la educación y los medios de comunicación de masas.

2) Recursos naturales

Los recursos naturales más importantes son: la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas; la capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad y, por desgracia, a menudo no se toman en cuenta en el porcentaje adecuado.

a) Mano de obra

El ser humano es el recurso natural más valioso. Varios países desarrollados como el Japón y Suiza, que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones, y su perfeccionamiento profesional. La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo. Esos países ponen sumo cuidado en invertir, en instruir y dar formación a su mano de obra. La atención prestada a la salud y al ocio ha provocado un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de las enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de la vitalidad. La calidad general de la mano de obra ha aumentado al mejorar la salud.

b) Tierra

La tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas; por ejemplo: la expansión industrial y la agricultura intensiva se han convertido en consumidores activos del factor material más fundamental, la tierra.

Las presiones para que aumente la productividad agrícola por trabajador y por hectárea pueden acelerar la erosión del suelo. Esas pérdidas de tierra pueden a menudo estar enmascaradas por el empleo de más fertilizantes, pero con un costo cada vez mayor y con el peligro de la contaminación ambiental. La elevación del costo de los insumos agrícolas de gran densidad de energía, la limitada disponibilidad de nuevas tierras y la apremiante necesidad de una economía agropecuaria más cuidadosa para impedir graves erosiones abogan por un uso más prudente de las tierras disponibles.

c) Energía

La energía, es uno de los recursos importantes; el drástico cambio de los precios de la energía durante el decenio de 1970 fue la causa única más trascendental de la reducción de la productividad y del crecimiento económico.

Gran parte de las inversiones de capital que se efectuaron durante ese decenio contribuyeron poco a elevar la productividad de la mano de obra, puesto que se destinaron a equipar con herramientas nuevas a las

economías para ajustarse a los precios elevados de la energía.

Cuando el precio del barril de petróleo pasó de 3 dólares estadounidenses en 1973 a cerca de 36 dólares en 1980, antes de volver a disminuir en 1985, una considerable cantidad de bienes de capital resultaron anticuados y fue necesario sustituirlos rápidamente o utilizarlos con menos intensidad. A medida que los productores redujeron el uso de energía y las inversiones de capital, su único recurso consistió en emplear más mano de obra. Por ese motivo, la demanda de mano de obra tiende a seguir los aumentos de los precios de la energía. Sin embargo, aunque se trabajen más horas, la producción total puede no aumentar en forma proporcional.

Por consiguiente, la oferta de energía influye en las combinaciones capital/trabajo y aumenta o reduce la productividad. Los directivos industriales y de las empresas deben conocer, comprender y tener en cuenta este hecho.

d) Materias Primas

Las materias primas son también un factor de productividad importante. Los precios de las materias primas están sujetos a fluctuaciones del mismo tipo que los precios del petróleo, aunque en formas menos extremas. A medida que las fuentes de minerales más ricas y accesibles se van agotando, la necesidad de explotar categorías inferiores de yacimientos en emplazamientos más difíciles, ha obligado a recurrir a un uso más intensivo del capital y del trabajo.

Esto reduce el aumento de la productividad en las minas a pesar del incremento de la automatización en muchos países. La explotación de minas cada vez más marginales hace decrecer aun más la productividad.

Cuando el costo de los materiales aumenta, la razón económica fundamental para reparar, reutilizar y reciclar se hace más apremiante, puesto que, aun cuando la productividad en el sentido estrictamente convencional es inferior para ese trabajo, resulta muchos menos caro para la sociedad en conjunto que comprar materiales nuevos.

Administración pública e infraestructura

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por medio de:

- a) Las prácticas de los organismos estatales;
- b) Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- c) El transporte y las comunicaciones;
- d) La energía;
- e) Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos).

Numerosos cambios estructurales que afectan a la productividad tienen su origen en leyes, reglamentos o prácticas institucionales. Además, toda la esfera de la productividad del sector público es sumamente importante debido a que permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos o proporcionar los mismos servicios a un costo inferior.

No se examinará aquí la runción del estado en la productividad de manera muy pormenorizada en esta etapa. puesto que esta cuestión se trata en el último capítulo.

Baste mencionar el papel importante que desempeña en el desarrollo económico.

Es conveniente insistir en que los factores internos son los que están plenamente bajo el control de la dirección de la empresa. Sin embargo, para elaborar adecuadas políticas, planes o programas destinados a mejorar la productividad, se han de analizar, comprender y tomar en cuenta todos los factores externos.

La mejor manera de hacerlo consiste en establecer sistemas correctos de medición de la productividad en todos los niveles de la sociedad.

2.2.2 ¿Por que deben preocuparse las pequeñas empresas por aumentar la productividad?

El retraso en el crecimiento de la productividad amenaza nuestro bienestar nacional de tres formas.

1) Ingreso Real: El crecimiento del ingreso real depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dado los recursos disponibles. Después de todo no podemos consumir más de lo que producimos, a no ser que se quiera acabar con los ahorros y descapitalizarse. Una productividad significa, en consecuencia, más bienes y servicios disponibles para el consumo.

2) Competitividad Nacional: En los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleos. Si el país falla en aumentar su productividad como Estados Unidos, Japón, etc., los bienes producidos en la nación se volverán cada vez menos competitivos. Consecuentemente, los productos foráneos ericientes ganarán si no podemos vender, no podemos emplear: la pérdida de productividad significa pérdida de empleos.

3) **Calidad de Vida:** La productividad proporciona los medios para una calidad mejor de vida. Sin incremento de productividad, la estabilidad económica de la pequeña empresa va a estar en serios problemas. Una de las consecuencias del incremento de la productividad es que crea el medio para financiar sus propios programas, para una mejor educación, para proteger a sus empleados, consumidores y medio ambiente, y para elevar la calidad de vida.

CAPITULO III

EN ESTE CAPITULO SE ESTUDIARA
LA IMPORTANCIA DE AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA
EMPRESA.

CAPITULO III

3.1 Importancia de Aumentar la Productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas y objetivos de la pequeña empresa. Los principales beneficios de un incremento mayor de productividad son en gran parte del dominio público, ya que es posible producir más en futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. La situación económica de la pequeña empresa puede hacerse mayor elevando la productividad.

Desde el punto de vista nacional, la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos. Una constante productividad es la única forma por medio de la cual cualquier país puede resolver problemas como de inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, una productividad mayor es esencial para una calidad de vida real y para lograr una óptima utilización de recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, el incremento de la productividad conduce a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y mayores utilidades. Más utilidades significan mayor capital para invertir en la expansión de la capacidad y creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

3.1.1 Diferencia entre pequeña y mediana empresa

La pequeña empresa se caracteriza, por que las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal, y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica, posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

La pequeña empresa absorbe el 23% del producto interno bruto generado por la industria. La mediana industria aporta el 35% de la fuerza laboral.(14)

Según el autor A. Reyes Ponce; hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: La cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Tomando estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la que cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos fundamentales.

- El destinado a la producción de bienes o servicios;
- El encargado de la distribución, o ventas.
- El encargado de las funciones de finanzas y control.

(14) El éxito de la Administración de Empresas pequeñas y medianas, Franklin Dickson, p. 19, Edit. Diana, 1991.

En la revista de ejecutivos de finanzas, se exponen algunos criterios que determinan la magnitud de la empresa en México, y que son:

Por el número de personal:

- Pequeña empresa: menos de 25;
- Mediana empresa: entre 50 y 250;
- Grande empresa: más de 250.

3.1.2 Diferencia entre pequeña y grande empresa

Muchos estudios se han realizado en relación a las empresas grandes y pequeñas, y como resultado de estas se han encontrado las diferencias básicas entre las empresas grandes y pequeñas. A continuación se analizarán los principios y las causas de una y otra. (15)

De la pequeña empresa se puede decir que sólo se preocupan por el presente, y deja el futuro a un lado; y la empresa grande planifica, hace sus presupuestos y

(15) Administración de empresas pequeñas y medianas, Hel B. Pickle, Royce, L. Abrahamson, Edit. Limusa, 1990.

proyectos, estableciendo las bases por varios años venideros. El administrador de un pequeño negocio dice: ¿por qué debo enseñar los secretos de mi negocio y desarrollar una posible amenaza o competidor, cuando yo estoy dirigiendo mi negocio por mi mismo?. Las grandes empresas diversifican su administración, tienen programas de capacitación para sus ejecutivos y contratan personal que será entrenado y desarrollado para los puestos administrativos.

3.1.3 Estrategia de mejoramiento de la Productividad

Una estrategia correcta de mejoramiento de la productividad exige un enfoque de sistemas de ese mejoramiento que reconozca las relaciones recíprocas entre los elementos del sistema y su medio ambiente.

La estrategia de productividad es la configuración de las decisiones en la empresa que determinan sus objetivos, procedimientos, políticas y planes para alcanzar las metas y objetivos del mejoramiento de la productividad en largo plazo. Una buena estrategia de Productividad debe como mínimo:

- Elaborar una definición clara y fácilmente transmisible del concepto de mejoramiento de la productividad;
- explicar por qué el mejoramiento de la organización es importante;
- evaluar la situación actual de la explotación y las razones de ella;
- elevar modelos óptimos; establecer políticas y planes de mejoramiento.

Las organizaciones con ideas claras sobre la productividad deben identificar metas y objetivos claros.

El objetivo del mejoramiento de la productividad debe siempre expresarse en función del " mejoramiento " de la organización en reconocimiento del éxito pasado y actual de las divisiones y filiales establecidas dentro de la organización. Algunos de los objetivos pueden ser amplios, por ejemplo: Mejorar la productividad un 8% en dos años, con objetivos detallados para dependencias individuales de la organización.

Las metas y los objetivos generales deben complementarse con planes de acción detallados sobre como mejorar la productividad.

Un plan de mejoramiento de la productividad es más eficaz si se integra en la planificación de la estrategia de la organización; debe asignar prioridades y asignarlas por escrito, con el fin de que quede constancia de él para que se siga.

Los planes de mejoramiento de la productividad deben entrañar responsabilidades de la gerencia de la empresa, tales como las que a continuación se señalan:

- Promover la creatividad y la innovación, crear un medio ambiente que estimule la aparición de nuevas ideas;
- introducir un plan de sugerencias y solicitar que se formulen sugerencias sobre problemas concretos;
- establecer grupos de trabajo o de estudio permanentes o temporales, siempre que sean necesarios, para efectuar un examen multidisciplinario de los problemas;

- determinar las actividades de investigación y desarrollo que se han de realizar.

Los administradores de las pequeñas empresas deben comprender plenamente que los esfuerzos concentrados para mejorar la productividad pueden provocar una cadena de reacciones en muchas de las variables de la explotación y la producción.

En una estrategia de mejoramiento de la productividad se debe incluir:

- El establecimiento de objetivos, la planificación, la coordinación y el empleo de técnicas de ingeniería industrial;
- el logro de la participación y dedicación del personal al mejoramiento de la productividad;
- la adquisición de nuevos conocimientos técnicos por parte de personal y la facilitación de oportunidades para utilizar esos conocimientos;
- el establecimiento de una dirección y de recompensas adecuadas;

- el lanzamiento de programas de mejoramiento de la productividad en largo plazo.

Es necesario asegurarse de que los beneficios financieros y sociales de la estrategia de mejoramiento de la productividad elegida superan a los costos del mejoramiento en largo plazo.

3.1.4 La Estructura básica del mejoramiento de la productividad

Cualquier proceso de mejoramiento de la productividad tiene cuatro etapas generales:(16)

a) Reconocimiento: Los administradores de las pequeñas empresas tienen que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.

b) Decisión: Después de convencernos de que debemos mejorar, se debe poner en práctica una decisión.

c) Admisibilidad: Debe existir la disponibilidad de aplicar las decisiones.

(16) Productividad manual Aldershot, Alan Lauror, Reino Unido, Gower, 1985.

d) Acción: Aplicación productiva de los planes de mejoramiento de la productividad, los que debe ser el objetivo último.

Estas etapas generales se pueden clasificar en las etapas prácticas normalmente utilizadas en un proceso exitoso de mejoramiento de la productividad, tales como:

Etapa 1: Se deben determinar y clasificar por orden de prioridad de los objetivos de la empresa, y acordar las metas y objetivos más importantes que se han de alcanzar mediante los esfuerzos de la productividad.

Etapa 2: Determinar los criterios de producción dentro los límites de la organización.

Cuantificar cada una de las metas, y estudiar todas las limitaciones con respecto a los factores que intervienen en la pequeña empresa.

Etapa 3: Preparar, elaborar y detallar un plan de acción; concebir los cambios de la organización, y asignar tareas a los trabajadores.

Etapa 4: Eliminar los obstáculos que afecten a la empresa para aumentar la productividad y corregir los defectos visibles.

Etapa 5: Establecer métodos y sistemas de medición de la productividad y elegir las medidas de productividad con respecto al conjunto de metas y objetivos.

Etapa 6: Ejecutar el plan de acción e introducir cambios que surgen un aumento de la productividad en los proyectos existentes; concentrarse en las actividades, metas y objetivos a corto plazo, visibles, urgentes y fáciles de alcanzar; iniciar una medición y presentación de informes periódicos paso a paso.

Etapa 7: Motivar y dar formación a los empleados a lograr una mayor productividad, y que identifiquen las limitaciones y resuelvan los problemas. Dar un reconocimiento adecuado a los trabajadores por los mejores resultados, y estimular su participación en el esfuerzo en favor de la productividad.

Etapa 8: Mantener el impulso de los esfuerzos de productividad.

Etapas 4: Mantener la vigilancia en la organización y promover confianza mutua entre todos los empleados que trabaja en la pequeña empresa.

Los programas de productividad se deben aplicar en todas las organizaciones, y para dirigirlos, los administradores deben de estar en condiciones de sugerir procedimientos que los trabajadores puedan utilizar para identificar los problemas y aplicar soluciones. Los procesos de productividad en una pequeña empresa incluyen sistemas de sugerencias, círculos de calidad, etc., los cuales deben ser entendidos plenamente en el programa de productividad.

3.1.5. Factores que influyen en la productividad

El mejoramiento de la Productividad consiste únicamente en hacer las cosas mejor. Este punto tiene por objeto indicar los principales factores que influyen en la productividad, a continuación se revisarán a los factores que influyen a la productividad.

El proceso de producción es un sistema adaptable y progresivo, las relaciones recíprocas entre trabajo, capital, y el medio ambiente social y organizativo son importantes en cuanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado.

El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción.

A continuación veremos los factores internos que influyen en la productividad:

Factores Internos (si son controlables por la empresa). (17)

Los factores internos son los que están sujetos a su control.

1) FACTORES INTERNOS

Esta clasificación sirve para establecer prioridades: Cuáles son los factores que es fácil influir y cuáles son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes.

(17) "La gestión de la productividad en las organizaciones", Joseph Prokopenko, p 11, Edit. Limusa.

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos factores: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar).

A) FACTORES Duros

Los factores duros incluyen los productos, tecnología, el equipo, y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

a) Producto

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. El " valor de uso " es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El valor de uso se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño de las especificaciones. La comercialización de las ventas se han convertido en un factor muy importante de la productividad.

El " valor lugar ", " el valor tiempo " y el " valor de precio " del producto, se refieren a la disponibilidad del producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable. El "factor volumen" aporta una mejor noción de la economía de escala por medio del aumento del volumen de la producción. El factor costo - beneficio se puede realizar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo o reducción del costo para la obtención de un mismo beneficio. (18)

b) Planta y equipo

Estos elementos desempeñan un papel central de todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

- Un buen mantenimiento;
- el funcionamiento de la planta y equipo en las condiciones óptimas;

(18) La gestión de la productividad en las organizaciones, Joseph Prokopenko, p 11, Edit. Limusa.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de adopción de medidas correctivas;

- la reducción del tiempo de descanso y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

La productividad de la planta y equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, etc....

c) tecnología

La innovación tecnológica que constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un número mayor de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, mediante una mayor automatización y tecnología de información. La automatización puede mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de control y el nivel de calidad.

En los últimos veinticinco años se han logrado considerables aumentos de productividad gracias a la automatización, y los cambios que se producen actualmente en la tecnología de la información permiten proveer grandes mejoras, la aplicación de esta tecnología son la creación de sistemas automáticos de registro de tiempo muerto que ha reducido el tiempo ocioso de los hombres y las máquinas, así como los gastos en horas extraordinarias. Normalmente se introducen nuevas técnicas que resultan de programas de mejoramiento de la productividad, tales como la lucha a la obsolescencia.

d) Materiales y energía

Un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía pueden producir notables resultados; tales como: Ahorro de los recursos con los que cuenta la empresa.

Esas fuentes vitales de productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos.

Entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar algunos aspectos que se consideran importantes, entre otros:

- El rendimiento del material: Producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado.

Que depende de la selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados;

- el uso del control de desecho y sobras;

- el perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal;

- el empleo de materiales de categoría inferior y más baratos;

- el mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.

B) FACTORES HUMANOS

a) Personas

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tiene una función a desempeñar como los trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios, etc. Cada función tiene triple aspecto: Dedicación, eficacia y ética.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo de su capacidad, sino también de su voluntad de trabajar. Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los Recursos Humanos.

- La motivación es básica en el comportamiento humano y, por lo tanto, también el esfuerzo por mejorar la productividad.

Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero esto no significa que los incentivos no financieros no sean adecuados o no sea utilizables. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también un mayor reconocimiento, participación, posibilidades de aprendizaje.

Cuando el Gerente General o el Director General de una pequeña empresa puede planificar y poner en práctica planes de incentivos eficaces, el resultado es invariablemente un mejoramiento considerable de la productividad. Los incentivos salariales deben estar relacionados con el volumen del cambio logrado.

Es posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar, si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar su creatividad, mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social laborable.

Para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas

especiales: Sueldos y salarios; formación y educación, seguridad social (pensiones y planes de salud), recompensas, planes de incentivos, participación o codeterminación, actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio, motivación para alcanzar una mayor productividad, cooperación, mejoramiento y extensión de la organización, mejores comunicaciones, sistemas de sugerencias, planificación de la carrera, asistencia al trabajo, valor de los bienes y servicios producidos, seguridad en el empleo; cabe señalar que dichos criterios, métodos, y técnicas especiales, varían de acuerdo a la forma de Administrar de cada encargado de las pequeñas empresa.

b) Organización y sistemas

Los conocidos principios de la buena organización, como el liderazgo, tienen por objeto proveer la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia las metas y objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, recuperación, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

Un motivo de baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez.

Son incapaces de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas entre ellas las innovaciones tecnológicas y otros factores externos (ambientales). Las organizaciones rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Esto resta la adopción y obstaculiza la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización.

Ningún sistema, por bien diseñado que esté, es eficiente en todas las situaciones. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema.

c) Método de trabajo

El mejoramiento de los métodos de trabajo, especialmente en las economías de desarrollo que cuentan con escaso capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo, constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad.

Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen por finalidad lograr que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de las actividades actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficiencia y menos esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los técnicas de trabajo.

d) Estilos de dirección

Se sostiene la opinión de que en algunos países se puede atribuir a la dirección de las empresas el 75 por ciento de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa. Un experto en productividad y asesor de numerosas compañías japonesas cree que hasta el 85 por ciento de los problemas

relacionados con la calidad y la productividad en la industria estadounidense son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual. No existe ningún estilo perfecto de dirección.

Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativo, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos.

CAPITULO IV

EN ESTE CAPITULO SE PROFONDRAN
LAS SOLUCIONES AL PROBLEMA DE
LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA
EMPRESA PARA EL AUMENTO DE LA
MISMA.

CAPITULO IV

4.1 Posibles soluciones al problema de productividad en la Pequeña Empresa

Entrentar un problema puede no ser agradable y fácil, pero es basico tener una visión precisa antes de considerar las posibles soluciones.

Una de las fuentes de información del origen del problema son los mismos empleados de la pequeña empresa.

Como gerente de una pequeña empresa, cuándo no se obtiene el mayor provecho de su personal o de sus recursos vienen los problemas.

Resolver problemas puede ser corregir algo que ha salido mal incluyendo el trabajo de un empleado; y se pueden describir formas de hacer más eficientemente las cosas, hay muchas formas de resolver el problema, formas racionales que se apoyan en la lógica, e inspiraciones geniales que derivan de la creatividad y pueden funcionar en ciertas situaciones.

Realmente lo que necesita un gerente de una pequeña empresa es una fórmula de varios pasos en donde se aplique la lógica y la creatividad al proceso de resolver problemas.

A continuación se presenta una fórmula de 4 pasos para resolver un problema de productividad: (19)

El primer paso: definir el problema.

Para empezar hay que escribir cual es el problema, para definir el que, donde y como del problema; a continuación es importante que el administrador de la pequeña empresa y sus empleados determinen cuál es la magnitud del problema, y como afecta la productividad y la eficiencia de todos.

El segundo paso: determinar el contexto del problema.

La primera parte de la valoración es señalar a cual de sus empleados responsabilizará para ayudarle a resolver el problema, el administrador puede tener que recurrir a personas tanto de fuera como dentro de la empresa, y mientras se valora a su personal no hay que olvidarse del Administrador.

(19) " Video Mc Graw Hill, Productividad, 1990.

La comunicación con los trabajadores de la empresa es fundamental. Después de la valoración, el administrador determinará su autoridad para actuar.

El tercer paso: valorar las alternativas.

Se empieza reuniendo la información necesaria para considerar todos los factores dentro y fuera de la pequeña empresa que puedan afectar el problema; observar que factores contribuyen a la causa del problema, pero también hay que observar los que ofrecen posibles soluciones; después de la etapa de reunir información hay que organizarla con mucho cuidado: pero reunir la información es sólo el principio, es parte de valorar las alternativas, la forma de generar posibles soluciones al problema, y para seleccionar cual es la mejor alternativa para solucionar el problema tendremos que valorar las soluciones, después tendremos que unificar criterios, los mecanismos convenientes para la pequeña empresa. En efecto, estas son normas de medir las soluciones.

Comparar alternativas y criterios es lo que ayudará a encontrar la mejor solución al problema.

El cuarto paso: Establecer la orden del plan que se ha elegido para solucionar el problema; identificar las actividades necesarias para aplicar su solución y a quién responsabilizar para llevarla a buen fin.

Después de evaluar los recursos hay que dar a los empleados lo que necesitan para poner en práctica las soluciones; si basamos la solución en la información que tuvimos de los empleados, deberemos compartir el plan con ellos.

Al evaluar los recursos no hay que olvidar al más grande de todos los factores que intervienen en la pequeña empresa (el empleado). Con muestras de sensibilidad a las necesidades de sus empleados mejorará la motivación para resolver problemas de productividad actuales y a futuro.

No todos los problemas requieren un procedimiento tan concienzudo, pero como gerente nos enfrentaremos a problemas complejos o importantes que justifiquen el método de los cuatro pasos para solucionar un problema de productividad en la pequeña empresa.

Un problema esta latente cuando hay diferencias de como son las cosas, y como el gerente quisiera que fueran.

Hay que ver los problemas como lo que son, "HEIUS" que requieren confianza y habilidad para llegar a las metas y objetivos propuestos.

4.2 Posibles soluciones al problema de productividad en el departamento administrativo

a) En recursos humanos

Las personas son el recurso más importante y prometedor del mejoramiento de la productividad. En el desarrollo económico y social, poca cosas son más importantes que el mejoramiento de la productividad. Como todas la pequeñas empresas combinan sus sistemas, el técnico y el humano, esos subsistemas deben ser equilibrados y estar coordinados para que funcionen con eficacia. Al tratar de lograrlo, los gerentes que son normalmente los que toman las decisiones importantes dentro de una pequeña empresa cometen comúnmente tres errores:

1) Se gasta excesiva energía en medir, recopilar y comunicar datos, y no se deja energía suficiente para las medidas encaminadas a mejorar el rendimiento.

2) Se confía demasiado en soluciones directas como una tecnología nueva, planes de incentivos, círculos de calidad, etc., que son técnicas eficaces, si se aplican correctamente, pero que desvían recursos a vías contraproducentes, si se aplican de manera inapropiada o se adoptan sin el empeño suficiente.

3) Para muchas personas, productividad sigue siendo sinónimo de la reducción de costos tradicional o de un trabajo más duro, pero no necesariamente de un enfoque más inteligente. Esta actitud crea a menudo dificultades en las relaciones de trabajo, aleja a las mejores personas, pone en peligro la calidad, la entrega y los servicios, y puede comprometer las oportunidades futuras en aras de un mejoramiento de los beneficios a corto plazo.

Estos y otros errores conducen a situaciones en que el aspecto humano de la productividad queda en cierto modo fuera del cuadro completo.

Después de todo, el equipo y la tecnología son resultado de la mente humana y solo son productivos en manos del hombre. El éxito de cualquier programa de productividad depende de las ideas innovadoras y la creatividad humana.

Por consiguiente, existe apremiante necesidad de analizar más detenidamente el factor humano y su contribución en el mejoramiento de la productividad. Un análisis formal de los factores básicos de productividad tales como el producto, los insumos, el trabajo, el capital, la tecnología y la motivación de los gerentes revela al instante que más de la mitad de esos factores guardan relación con la calidad de la fuerza de trabajo.

Con una percepción más profunda de otros factores técnicos, se advierte que su calidad es también parte integrante de la calidad del insumo humano.

Se han hecho múltiples intentos para definir las características de una mano de obra de alta calidad. Entre las cualidades más a menudo citadas, cabe mencionar las siguientes: Sentido del compromiso, dedicación y lealtad a la organización, orientación hacia el logro, buena capacidad de comunicación,

capacidad de participación, compromiso social, conocimientos técnicos y profesionales, y receptividad al cambio.

Una mano de obra de alta calidad se caracteriza por un comportamiento productivo. Sólo en el comportamiento en el trabajo de un obrero, o gerente pueden producir realmente cosas de manera más productiva; este comportamiento es el resultado de combinaciones complejas, pero muy distintas, de características personales y de la organización, como:

- a) Actitudes hacia el trabajo;
- b) conocimientos teóricos y prácticos;
- c) oportunidades.

En consecuencia, para modificar el comportamiento de una fuerza de trabajo con el fin de que se haga más productiva, es necesario influir en esas tres características de una forma equilibrada y coordinada.

Una clave para la productividad es la actitud de las personas que trabajan juntas. Es evidente que una falta de compromiso es un obstáculo muy serio para el

mejoramiento de la productividad. las propias actitudes reflejan la interrelación de numerosos factores de largo y corto plazo, en los que se mencionan la motivación, la cultura, los sistemas de gestión, la índole del trabajo y otros factores muy individuales y delicados, como los modos de vida y los valores personales.

Muchos administradores rechazan la ideas de que es importante dirigir las actitudes; otros ignoran la existencia de la actitud; muchos otros administradores consideran que la actitud de una persona es asunto suyo y que trata de influir en ella constituye una innovación de la intimidad.

Las actitudes están en gran parte formadas por sistemas de valores personales o valores colectivos, que se designan como normas sociales.

Un factor importante que influye en las actitudes hacia el trabajo es la cultura, tanto social, nacional, de la organización, etc., que rodea y conforma todo tipo de actividad humana; lo esencial es que la cultura incluye los sistemas de valores y que los valores figuran entre los materiales de edificación de la cultura; la cultura y los valores están en constante interacción.

Una correcta orientación de las actitudes hacia la productividad puede crear una mejor orientación que de resultado un trabajo más eficaz, por tal razón, es muy importante aceptar que las actitudes, al igual que la motivación, se pueden orientar.

Los conocimientos técnicos y las capacidades pueden perfeccionarse por medio de una planificación apropiada de la mano de obra, la selección, la colocación y rotación en el trabajo, la capacitación y desarrollo. Todos estos elementos son una parte y una estrategia de la gestión atinadas. La disponibilidad de utilizar los recursos de mano de obra con eficacia dependen de una administración bien fundada de la estructura y cultura, y del equipo y la tecnología de la organización.

Una buena gestión, de la que depende el desarrollo y la realización de los tres principales componentes de los Recursos Humanos, es fundamental para usar con eficiencia la mano de obra disponible. Los programas de mejoramiento de la productividad sólo tiene éxito, si se establecen y aplican gracias a los esfuerzos conjuntos de los trabajadores, el personal técnico, los gerentes y los sindicatos; por lo tanto analizaremos los factores que intervienen en el uso eficaz de la mano de obra como

elementos clave del mejoramiento de la productividad, que se indican a continuación:

- a) La función de la dirección;
- b) la motivación de la mano de obra;
- c) la participación de los trabajadores;
- d) la capacitación en relación con la productividad;
- e) la organización del trabajo.

a) la función de la dirección

El mejoramiento de la productividad en la organización comienza en el nivel de la dirección o de la gerencia general, puesto que es primordialmente la responsabilidad de los directores o gerentes. Los programas de productividad tendrán éxito o fracasarán según sean las actitudes, estrategia, política, y la acción práctica de los gerentes. Existen dos tipos principales de estrategia para mejorar la productividad. El primero se basa en el aumento de la inversión de la mano de obra, que resulta muy costosa y necesita tiempo para producir resultados.

El segundo se basa en una práctica y un estilo de gestión mejores. El mejoramiento de la práctica gerencial resulta en general poco costoso y en la mayoría de los casos genera beneficios económicos que superan el costo en que se ha incurrido. Conviene introducir técnicas de gestión como la planificación empresarial y la administración por objetivos e invertir en sistemas de información gerencial computalizados, nueva maquinaria y tecnología. No obstante, se debe evaluar asimismo a los directores o gerentes sobre la base del acierto con que dirigen a sus subordinados.

La función gerencial guarda relación con dos esferas:

- El trabajo y la forma en que está organizado y se ejecuta:
- los trabajadores y el medio ambiente en que trabajan: En otras palabras, facilitar oportunidades para realizar un trabajo productivo.

La primera esfera se refiere a las funciones gerenciales de planificación, organización y control, que son en lo esencial uniformes, y a la adopción de

decisiones sobre las inversiones, la elección de tecnología. En sentido estricto, el tiempo perdido debido a las actitudes negativas del trabajador (ausentismo, impuntualidad, pereza, trabajo descuidado, accidentes, falta de atención e interés) es también un resultado de una mala gestión, puesto que todos esos elementos están sometidos al control de los directores.

La segunda esfera de la función gerencial está relacionada con la facilitación de buenas oportunidades para el empleo eficaz de la fuerza de trabajo.

Existen numerosos ejemplos de personas (trabajadores y gerentes) que están calificadas y altamente motivados y que adoptan actitudes positivas, pero que no pueden poner plenamente en práctica sus ideas y realizar su capacidad potencial, debido a trabas de la organización. Esto no constituye una pérdida de valiosísimos Recursos Humanos, sino que puede ser la causa de que la persona pierda su motivación e incluso olvide un conjunto de conocimientos técnicos y actitudes positivas hacia el trabajo. Es importante comprender que mientras las máquinas que permanecen inactivas a veces se deterioran, el potencial humano que no se utiliza plena o adecuadamente siempre disminuye.

b) Motivación de la mano de obra

El segundo elemento importante en el empleo eficaz de la mano de obra es la motivación, y particularmente el esfuerzo positivo que produce un cambio de comportamiento en la dirección deseada. Para adoptar la actitud correcta, el trabajador tiene que considerar su trabajo como una actividad importante que le permite realizarse y que enriquece sus conocimientos profesionales y planes de carrera. Es preciso que los trabajadores tengan una mayor conciencia de pertenecer a la organización.

Las actitudes y el comportamiento adecuados están determinados por el sistema de valores de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la motivación que reciben.

La única forma de lograr la cooperación de los trabajadores es compartir con ellos las ganancias resultantes de la productividad, tanto en términos monetarios como no monetarios. El conocimiento y una sensación de realización o de logro complementan las recompensas monetarias.

La existencia de un vínculo directo perceptible entre las ganancias individuales o colectivas y el mejoramiento de la productividad ayuda; los trabajadores quieren ver que sus esfuerzos les producen beneficios tangibles.

Un sistema de incentivos en la empresa suele basarse en varios principios importantes:

1) Debe crear una atmósfera de confianza y debe abrir una comunicación en dos sentidos, entre la dirección y los trabajadores; ambos deben poder expresar libremente sus preocupaciones y opiniones, y deben estar motivados para trabajar en equipo; debe haber una reacción positiva a las sugerencias y problemas planteados por los trabajadores.

2) Se debe proporcionar seguridad a todos los trabajadores con arreglo a planes de mejoramiento en la productividad.

3) Se deben proporcionar iguales oportunidades de empleo y ascenso mediante la promoción de los trabajadores sin discriminación, utilizando el rendimiento como el principal criterio.

4) Se debe compensar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y se debe reconocer su contribución al éxito de la organización; esto significa que las ganancias de la productividad deben compartirse equitativamente.

5) Se debe proteger la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores creando un medio ambiente de trabajo limpio y sin riesgos y organizando los servicios de salud profesional adecuados.

6) Se deben perfeccionar los conocimientos técnicos y las capacidades de los trabajadores proporcionando una capacitación en el empleo y programas de perfeccionamiento profesional.

Es fácil dividir en dos grupos la motivación: La motivación monetaria, y la motivación no monetaria. Ambos cuestan dinero, y la mejor manera de obtener el dinero es mejorar la productividad y luego establecer planes para compartir las ganancias de la productividad.

Incentivos financieros

Los programas de mejoramiento de la productividad que tienen éxito se caracterizan ante todo por una amplia distribución de los beneficios financieros y de otra índole en toda la organización. Las ganancias derivadas de una mejora de la productividad deben compartirse equitativamente entre todas las partes interesadas: Dueños, gerentes y trabajadores de las pequeñas empresas. Las ganancias procedentes del mejoramiento de la productividad se deben compartir entre todos los "agentes económicos" que intervienen en el incremento de la productividad, por ejemplo:

- Los trabajadores pueden participar en las ganancias mediante una mejor remuneración, mejores condiciones de trabajo, un nivel de vida superior y la seguridad en el empleo que resulta de una industria o nación competitiva;

- los empleadores pueden participar por medio de mejores rendimientos del capital invertido y el perfeccionamiento de la capacidad técnica, que mejorara su competitividad en el mercado.

Para comenzar, quizás convenga señalar que las remuneraciones pueden estar relacionadas con la productividad de dos maneras muy distintas. En primer lugar, la totalidad o una parte de la remuneración puede variar con los cambios medidos del rendimiento, como en los sistemas tradicionales de remuneración en función de los resultados. En segundo lugar, la dimensión de los aumentos periódicos de los niveles generales de remuneración puede hacerse depender por lo menos en parte de los cambios de la productividad en el país, la industria o la empresa.

Con el primer método, las disposiciones de los contratos colectivos no suelen tratar de regular en detalle los planes de remuneración en función de los resultados u otros incentivos en dinero. A menudo, en los contratos simplemente se especifican las condiciones básicas de esos planes o la tasa salarial mínima garantizada por unidad de tiempo a que tienen derecho los trabajadores. En algunos casos puede haber una especificación de los procedimientos que han de seguirse, cuando se establezcan nuevas normas de producción o se modifiquen las antiguas.

El segundo método, que vincula los aumentos del nivel general de remuneraciones a la productividad, plantea múltiples problemas analíticos difíciles. Debido a la complejidad y confusión de las cuestiones de que se trata y de las amplias diferencias de opinión que inevitablemente surgen, somos partidarios de un método de vinculación de las remuneraciones a la productividad más práctico y orientado directamente hacia el rendimiento.

Los planes de pago de una prima. A menudo se utilizan como medio de incentivar a los trabajadores para que alcancen un nivel deseado de rendimiento. En ese caso, el pago se calcula mensualmente sobre la base del producto de trabajo medido por día.

En los planes de valoración de méritos se eligen varios factores para analizar el comportamiento deseado de un grupo de trabajadores. Se establece una escala de puntos para cada factor y se fijan normas en diversos niveles para orientar la evaluación. Periódicamente, se evalúa el rendimiento de cada trabajador y los puntos obtenidos se utilizan para determinar el nivel de remuneración sobre las tasas de base.

Planes de participación en la productividad.

El principio de estos planes es que cierta proporción de los ingresos, como el valor añadido, puede asignarse como un «derecho» a sueldos o salarios. Después de deducir los sueldos o salarios ya pagados, todo excedente se distribuye a los asalariados o empleados a sueldo, conforme a las condiciones del plan. La principal meta de la distribución de las ganancias de la productividad es hacer participar a toda la fuerza de trabajo en el esfuerzo por mejorar la productividad.

En los incentivos de grupo a veces es imposible recompensar a los trabajadores por medio de un plan de primas que no tenga como base un grupo: «La prima del grupo es "X" y se compartirá en la misma proporción que el salario base». Una ventaja de este método consiste en que las presiones dentro del grupo garantizan una distribución equitativa del esfuerzo.

De no escasa importancia para el éxito del experimento fue el hecho de que todos los miembros de la brigada conocían las condiciones del acuerdo, comprendían su función y responsabilidades personales para que tuviera éxito y se daban cuenta de la relación directa que existía entre los resultados de su trabajo y sus remuneraciones.

En esas circunstancias, todos los miembros de la brigada ponían sumo cuidado en su empleo de todos los principales factores de producción: la mano de obra, el equipo y los materiales.

Los pagos que se realizan a los trabajadores en función de los resultados. En este caso se paga una cantidad específica por cada unidad de producto o por el resultado de una operación. Existe un considerable número de planes de remuneración en función de los resultados: se aplican a un grupo o a un individuo; algunos se basan en el trabajo. Estos planes establecen metas para los trabajadores mediante la fijación del pago de la cantidad por cada trabajo, y prevén incentivos en forma de un aumento de la remuneración por un mayor trabajo.

La creación de vínculos entre las recompensas y el rendimiento representa, por tanto, una tarea importante para los gerentes. La gestión de la remuneración exige un estilo previsor. Debe establecer estructuras y procedimientos flexibles acordes con la evolución de los procesos técnicos, económicos, políticos y sociales, ya que estos guardan relación con la política y las decisiones relativas a las remuneraciones.

Una política salarial debe perseguir los siguientes objetivos:

- Incentivar el mejoramiento de la productividad;
- atraer, contratar y mantener un personal eficaz.

Incentivos no monetarios

En algunas circunstancias los incentivos morales pueden ser más eficaces que los monetarios. Por ejemplo, se puede trabajar fuerte y con eficiencia para ganarse la aprobación de un superior respetado o por temor a las críticas, o para ser respetado por los colegas por cumplir unas normas de producción convenidas. La creencia en la motivación moral inició el movimiento hacia una mayor participación de los trabajadores en la gestión, y puede inducir a los trabajadores a cooperar independientemente de los beneficios monetarios.

Uno de los principales componentes del éxito económico japonés es la voluntad de hacer bien las cosas por parte del trabajador de ese país, la ética del trabajo.

Esto es distinto de las características culturales, por ejemplo, los modos de comportamiento típicamente japoneses, que se orientan hacia el grupo y dan prioridad al interés individual. Los estudios también destacan la importancia de la «compensación intrínseca» (el hecho de que los trabajadores japoneses no consideran sus empleos simplemente como un medio de ganar un ingreso, sino que consideran el trabajo un lugar donde pueden utilizar sus aptitudes y capacidades) y del «sentido de pertenencia» (a toda la empresa, más que a un puesto de trabajo concreto).

Los recursos incentivadores para reforzar los valores y las actividades positivas de los trabajadores incluyen los medios de comunicación de masas y otras formas de publicidad. Sin embargo, la motivación no monetaria no se limita al reconocimiento y a la ética del trabajo. Implica asimismo la participación de los trabajadores en la adopción de decisiones, la calidad de la vida de trabajo y las condiciones de trabajo. Estas últimas son de importancia trascendental para la productividad de la mano de obra. Se debe hacer mucho para mejorar las condiciones de trabajo.

La prestación de atención a la salud y a los peligros de lesión, a la iluminación y a la ventilación, aparte de ser una obligación moral de los gerentes, casi siempre da frutos en forma de una mayor productividad. La mayor parte de estos aspectos están bajo el control de los gerentes.

Como todos los elementos arriba mencionados no son sólo instrumentos incentivadores, sino al mismo tiempo métodos autónomos de mejoramiento de la productividad, examinaremos algunos de ellos por separado.

c.) Participación de los trabajadores:

La participación activa de todos los trabajadores en el proceso de cambio es muy importante para crear el clima y actitudes de trabajo adecuadas para la productividad. La participación no sólo contribuye a la promoción de una organización, sino que al mismo tiempo tiene un marcado efecto educativo. Los trabajadores pueden participar de múltiples maneras: Mediante reuniones, grupos de trabajo, grupos encargados de un cometido, reuniones de estimulación de ideas nuevas, planes para formular sugerencias, círculos de calidad,

debates oficiosos y mecanismos regulares y no regulares de la relaciones de trabajo.

La participación activa de los trabajadores es asimismo esencial para planificar la ejecución y vigilancia de programas de mejoramiento de la productividad y para decidir la distribución de las ganancias derivadas de la productividad. Se debe consultar a los trabajadores sobre los asuntos que les afectan en su trabajo. Esto no es sólo una obligación moral para la dirección, sino también una medida de incentivaación. Si los trabajadores participan en la adopción de decisiones en una empresa, aun cuando únicamente sea a título consultivo, se entregarán más concienzudamente a la aplicación de las decisiones.

Las empresas de vanguardia de todo el mundo ya han descubierto que los trabajadores pueden contribuir a muchas fases de un esfuerzo en favor de la productividad: planificación y programas de desarrollo para mejorar la productividad; medición de la productividad, y programas de captación. Los trabajadores poseen a menudo una información valiosa que pueden compartir con la dirección. La consecuencia, conviene crear un clima en que los trabajadores puedan

influir en la forma en que se realizan sus trabajos y sugerir como pueden hacerse las cosas mejor. No es por casualidad que en un estudio sobre Singapur realizado en julio de 1965 por la Junta Nacional de Productividad el 90 por ciento de los trabajadores dijeron que preferían trabajar para directores que fomentan la participación.

En una entrevista, Douglas Wallace vicepresidente encargado de la política social del Minneapolis Norvest Bank de los Estados Unidos, manifestó las siguientes ideas importantes acerca de la función de las personas en las organizaciones.

- En cualquier organización, una pequeña participación en la adopción de decisiones es preferible a ninguna participación;
- no se puede comenzar con mucha participación, eso es poco práctico en una gran organización,
- el 5 por ciento de las personas de una organización, si trabajan de manera concertada, pueden influir en la cultura de todo el sistema;

- el hábito de participación de unos pocos puede extenderse a la mayoría.

Douglas Wallace sugirió un programa que haría participar al personal del Norvest en la formulación de la política sobre los asuntos sociales que afectaban al banco. Formó un grupo de trabajo constituido por dieciséis trabajadores que representaban a todas las funciones y niveles del banco. El grupo de trabajo se reunió semanalmente durante un año; entrevistó a numerosos empleados del banco y expertos externos. Luego preparó un informe sobre sus conclusiones y sugerencias. Para sorpresa de todos la dirección superior puso en práctica todas las principales medidas recomendadas por el grupo de trabajo.

La dirección superior del banco había descubierto que «los empleados son una rica fuente de información e ideas sobre los asuntos sociales». Y lo que era más notable, había descubierto que la apertura de canales de comunicación en el banco había producido mejoras en su rendimiento general en la esfera más importante: El servicios de los clientes.

De ese modo, se había introducido una cultura de la «participación» y se había contribuido a mejorar la «cultura de la productividad» de todo el personal.

A su vez, la dirección había aprendido del personal acerca de aspectos de las actitudes y políticas del banco que era preciso cambiar.

d) La capacitación en relación con la productividad:

Sólo después de una capacitación adecuada puede pasar a ser un recurso valioso y el factor de productividad más importante. La eficacia de los programas de productividad depende de la calidad de la mano de obra y del administrador de la pequeña empresa, y de su voluntad de contribuir a mejorar la productividad; es conveniente tomar en consideración algunos elementos esenciales que pueden tomarse en consideración durante un programa de mejoramiento de la productividad:

- Qué personas han de perfeccionar sus conocimientos:
Los trabajadores, los técnicos, los directores;

- qué forma se ha de aplicar para ello: Educación y capacitación;

- que se ha de enseñar: toma de conciencia, comprensión y conocimientos técnicos con respecto a la productividad.

Estos elementos nos ayudaran a realiza las necesidades y planificar actividades sistemáticas de el personal que intervenga en un programa de productividad.

e) La organización del trabajo:

Es un método muy efectivo para mejorar la productividad de las pequeñas empresas, ya que la organización es una pieza fundamental en el buen funcionamiento de cualquier empresa (pequeña, mediana o grande), y es conveniente utilizarla en un programa de mejoramiento de la productividad.

4.3 Posibles soluciones al problema de productividad en producción

Comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, la maquinaria, las herramientas, el personal, etc.); hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido. El análisis de la función productiva nos dice el autor Velázquez Mastreta G. (Administración de los sistemas de producción, pág. 31, Edit. Limusa México, 1977), debe integrar los conceptos relacionados a:

¿Qué producir

Cuando hay una que tomar una decisión es porque nos encontramos con una alternativa, y el proceso de toma de decisiones debe basarse sobre algún método racional de elegir entre diversas posibilidades.

Tomando en cuenta la situación económica y social del país, ¿qué podemos producir para acelerar nuestro desarrollo?. El mercado no lo crea la naturaleza, sino que es creación de la actividad económica; por lo tanto, el hombre de empresa mexicano requiere formarse un

espíritu de innovación para influir en el mercado como en las transformaciones internas de la empresa, con base en los requerimientos y necesidades del ámbito económico y social del país.

Como producir

Esto abarca una compleja planeación y programación de la producción, así como considerar un recurso básico: la tecnología. Velázquez Mastreta plantea un problema de formación de cuadros humanos capaces y eficientes que estén dispuestos a motivar a otros con su ejemplo a planear y desarrollar mejores técnicas para hacer que la productividad se caracterice por crear y deseche lo negativo.

Para quién producir

Esta interrogante es la base para la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa así como para las necesidades del mercado. ¿Para quién producir? nos dice Velázquez Mastreta, significa por una parte considerar la planeación de ventas como básica ya que de ella dependen todos los demás programas que pueden elaborarse.

4.4 Posibles soluciones al problema de productividad en contabilidad

La contabilidad general ofrece una oportunidad para conocer la información sobre la situación financiera de la empresa, por medio de registros contables que permitan formular los estados financieros (balance general, estado de resultados, etc.); tal información toma la pauta en la toma de decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones de la empresa.

Esta unidad administrativa, es indispensable en cualquier empresa, sea cual fuera su tamaño; encargándose de informar a la gerencia o al administrador, todo lo relacionado con los ingresos y egresos efectuados, por las operaciones realizadas, dando así oportunidad de efectuar los pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo.

Los objetivos de la contabilidad

Un sistema contable debe satisfacer las necesidades de información y decisión de la empresa con eficiencia.

Por medio de la información de resultados, el sistema debe proporcionar los datos que necesitan los administradores en todos los niveles para proyectar y controlar sus operaciones. Una responsabilidad del departamento de contabilidad consiste en cerciorarse de observar principios de contabilidad correctos y que la administración obtenga la información que necesita. Los informes del departamento de contabilidad deben ser precisos, puntuales, imparciales, y consistentes para tener verdadera utilidad.(16)

(16) Administración de empresas pequeñas y medianas, Mel B. Pickle, L. Abrahamson, Edil. Limusa, 1990.

Para lograr una adecuada organización, de la contabilidad, una vez definidos los objetivos de ésta, deberán listarse las funciones principales y se dividen en unidades de trabajo compatibles, para que posteriormente se asignen los puestos que resulten necesarios.

4.5 El incremento de la productividad a través de financiamientos

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos tales como: nómina; para la compra de materia prima; para compra de maquinaria requerida y para vender a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa. Es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir las obligaciones y lograr utilidades.

En forma amplia, sin embargo, la administración financiera contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones amplias y que afectan a la empresa.

Obtención de financiamiento

En las empresas el propietario o el encargado de finanzas debe reunir, analizar e interpretar la información y formular un plan para obtener financiamiento

Es conveniente hacer la observación de que, cuando la empresa es pequeña, todas las funciones de finanzas pueden recaer en una misma persona; inclusive: no existe esta sección por separado, centrándose estas funciones en el gerente o en el propietario de la empresa.

Presupuestos

Desde el momento en que los detalles de operación son mejor conocidos tanto por el personal que habrá de realizarlos como el encargado de supervisarlos a través de presupuestos detallados y formulados para su trabajo particular les muestra sus deberes y responsabilidades para sacar adelante el presupuesto general.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N

1) .- El concepto de productividad debe entenderse siempre en términos de una producción física y nunca como expresión del valor monetario de dicha producción;

2) .- La productividad representada como relación aritmética es el cociente que resulta de dividir la producción lograda, entre los factores o recursos empleados para obtenerla;

3) .- Un incremento de productividad, radica en términos generales, en producir más con el mismo insumo de recursos, en este caso la mano de obra, o bien en obtener la misma producción, utilizando menos recursos y no incrementar la producción a costa de todo;

4) .- La tarea de tomar medidas para el mejoramiento de la productividad incumbe no sólo a la dirección de la empresa, sino a cada uno de los que forman parte de la empresa, sean directores, técnicos u obreros; por tanto la cooperación estrecha que debe existir entre obreros y patrones, debe estar animada por el espíritu de armonía de un equipo;

5) .- Los esfuerzos encaminados para mejorar la productividad de una planta, deben ir acompañados de una voluntad para la aceptación de cambios y adaptaciones de nuevas y mejores técnicas, creando un ambiente psicológico favorable entre la empresa y trabajadores en áreas de un bien común;

La oposición por parte de los obreros en cualquier programa de aumento de la productividad mediante la introducción de nuevas técnicas, se debe a la rigidez de hábitos de trabajo de la industria, la inercia de los vicios adquiridos anteriormente, las tradiciones, la falta de flexibilidad para cambiar de una actividad a otra, etc.;

6) .- La estrecha cooperación que debe existir entre los obreros y patronos, constituye la base y es un requisito indispensable en el desarrollo de la productividad, por lo tanto los beneficios de una productividad deben ser distribuidos equitativamente entre el capital, los trabajadores y aún entre los propios consumidores; para los primeros en forma de mayores utilidades al aumentar la producción y disminuir los costo, a los trabajadores, ofrecerles mejores condiciones de vida y trabajo en forma de salarios más

elevados, y para los clientes abundancia de productos a bajos precios.

7) .- El temor por parte de los obreros al desempleo, a raíz de un programa de aumento de la productividad, crea dificultades para obtener la cooperación de los mismos; de ahí las medidas destinadas a proteger al trabajador desplazado, capacitándolo para desempeñar otros trabajos más calificados, deben siempre acompañar a un plan de productividad.

8) .- Todas las relaciones por parte del administrador con los trabajadores, debe formar parte de un programa de productividad ya que ello ayuda al trabajador a establecer un equilibrio psicofisiológico, produciendo bienestar en él, estando en mayor disposición de usar su fuerza de trabajo; es decir, habrá una mayor capacidad productiva por individuo.

9) .- Debido a la tecnología que se introduce últimamente en la pequeña empresa, todo el personal de nuevo ingreso o que pertenezca en la empresa y que intervenga en las relaciones directamente con los procesos productivos, deberá ser cuidadosamente seleccionado y recibir un adiestramiento respecto al

trabajo que vava a desempeñar, independientemente que se indicará la importancia de la empresa y el papel que desempeña dentro de la organización misma, creandole un espíritu de cooperación entre estos y la gerencia general.

10) .- La disposición del obrero para obtener una mayor producción , está influenciada por el medio que lo rodea, el cual debe ser lo más confortable posible; ello implica no sólo la ausencia de polvo o impurezas, sino que la temperatura ambiente sea apropiada para el tipo de trabajo que se está desarrollando, además de que la falta de luz natural debe compensarse con la mayor iluminación posible, todo ello no sólo a beneficio de la salud del individuo, sino a la calidad misma del producto y del rendimiento de la mano de obra, la cual se traduce en un incremento de la productividad.

11) .- La producción del individuo y por consiguiente la productividad del mismo, no siempre es constante a través de un período de trabajo, ya que dichas jornadas van siempre asociadas generalmente a una sensación de cansancio , comúnmente llamada fatiga y que actúa como un dispositivo de protección para impedir el agotamiento del individuo.

12) .- La adquisición de equipo moderno sin previa planeación, ocasiona por consiguiente desbalances en la línea de producción y desperdicios en muchos casos, no solo de la capacidad de los equipos, sino de la mano de obra encargada de su funcionamiento; o en caso de no contar con el espacio disponible, dichas máquinas son colocadas incorrectamente, ocasionando que un mismo personal atiende equipo de diferentes características, con lo cual se reduce gradualmente la eficiencia del personal y del equipo mismo.

13) .- Independientemente de la mala calidad de la materia prima, cuando las condiciones del equipo son muy deficientes, los paros de la máquinas aumentan considerablemente, ocasionando que la productividad de la mano de obra sea muy baja; por tanto es aconsejable que se adopte un servicio adecuado de mantenimiento, con lo cual podría preverse las descomposturas o el desgaste de las piezas básicas y no atender el equipo, sólo en casos de emergencia.

14) .- La medición de la productividad de la mano de obra, consiste en relacionar la producción obtenida entre el consumo correspondiente de trabajo; la producción estará referida a un sólo tipo de producto.

en tanto que la mano de obra se indicará en términos de horas - hombre.

15) .- Cuando se trate de medir la productividad de la mano de obra es conveniente utilizar el término horas - hombre, debido a que dicho término estará claramente limitado, en el sentido de que cada hora consta de 60 minutos.

16) .- El concepto horas - hombre, desde el punto de vista estadístico, puede comprender horas pagadas u oras efectivamente trabajadas; sea cual fuere el término que finalmente se adopte en la medición de la productividad, la recolección de datos, siempre implicará problemas ; no obstante para la productividad de la mano de obra tenga un significado práctico, es conveniente considerar el término de horas efectivamente trabajadas.

17) .- El máximo aprovechamiento del equipo, sea mediante nuevas técnicas de producción y la sustitución

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

de equipo antiguo y obsoleto por otro más moderno, la producción se incrementa considerablemente; si a ello se le agrega que la mano de obra ha llegado a reducir a un mínimo, sin perjuicio de los planes de producción de la planta, la productividad de la mano de obra podrá alcanzar metas insospechadas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Franklin J. Dickson.

El éxito de la administración de empresas pequeñas y medianas.

Editorial Diana, 1991.

Peter F. Ducker.

El mercado en la economía mundial, Nafinsa.

Agosto, 1986.

David Bain.

Productividad, la solución de problemas de la Empresa.

Editorial Mc Graw Hill 1972, México.

Video Mc Graw Hill, 1990.

Productividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Boletín Nacional Financiera, 1986,

Programa de apoyo a las micro y pequeñas empresas

Joseph Prokopenko.

La gestión de la Productividad.

Editorial Limusa 1991, México.

Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

46ª Edición, 1992,

Editorial Porrúa.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Editorial Porrúa, 1990.

Hel B. Fickel, Royce L. Abrahamson,

Administración de empresas pequeñas y medianas.

Editorial Limusa, 1990.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cérols Salinas Covarrubias.

El análisis de empresas para elevar su productividad.

Tesis Profesional, 1976.

Richard E. Kopelman.

Administración de la Productividad en las
Organizaciones.

Editorial Mc Graw Hill 1988. México.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**