



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**EL PRESUPUESTO BASE CERO COMO MEDIDA
DE PRODUCTIVIDAD EN EL AREA
DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTAN:**

**MARIBEL IÑIGUEZ HERRERA
MIRIAM RUBI VELASCO AMBROCIO**



**Asesor de Tesis:
C.P. Angel Quiroz González**

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mis Padres y Hermanos:

Mi más profundo y sincero agradecimiento porque han hecho posible este momento tan importante en mi vida.

Maribel

A mi madre, porque gracias a su apoyo y cariño he logrado alcanzar otra de mis metas.

Rubi.

A nuestros amigos:

Porque siempre han demostrado su apoyo y cariño.

INDICE

INTRODUCCION.

- I** **EL PRESUPUESTO BASE CERO**
- 1.1 ANTECEDENTES
- 1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA
- 1.3 OBJETIVOS
- 1.4 FASES DE IMPLANTACION
- 1.4.1 IDENTIFICACION Y ANALISIS
- 1.4.2 JERARQUIZACION Y EVALUACION DE LAS UNIDADES DE DECISION.
- 1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS
- 1.6 AREAS EN QUE SE APLICA

- II** **RECURSOS HUMANOS**

- 2.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO
- 2.2 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 2.3 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES
- 2.4 LA CAPACITACION EN LOS RECURSOS HUMANOS.
- 2.4.1 PASOS PARA SU IMPLANTACION
- 2.4.2 TECNICAS DE CAPACITACION
- 2.4.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

- III** **LA PRODUCTIVIDAD**

- 3.1 ANTECEDENTES
- 3.2 CONCEPTO Y FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD
- 3.3 ANALISIS Y MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD
- 3.3.1 CRITERIOS DE MEDICION
- 3.3.2 PROBLEMAS DEL ANALISIS Y MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

- 3.4 **IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE UN COMITE DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS**
- 3.5 **MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**
- 3.6 **DOS EMPRESAS MEXICANAS DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN 1993**

- IV LA PRODUCTIVIDAD ATRAVES DEL PRESUPUESTO BASE CERO**

- 4.1 **MEDICION DEL DESEMPEÑO**
- 4.1.1 **MEDIDAS DE EJECUCION**
- 4.1.2 **LIMITACIONES Y PROBLEMAS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION**
- 4.1.3 **VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**
- 4.2 **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES**
- 4.3 **ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE UNA EMPRESA SEA PRODUCTIVA**
- 4.4 **SINTOMAS DE BAJA Y ALTA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS**
- 4.5 **SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO**

- V LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS A TRAVES DEL PRESUPUESTO BASE CERO**

- 5.1 **EL AMBIENTE EMPRESARIAL**
- 5.2 **LA TECNICA PRESUPUESTARIA**
- 5.3 **LA PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DE BIENESTAR SOCIAL.**
- 5.4 **LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE EL PRESUPUESTO BASE CERO.**

- VI CASO PRACTICO**

- CONCLUSIONES**

- BIBLIOGRAFIA.**

INTRODUCCION

Hoy en día todas las instituciones se deben adaptar a un medio en el que la asignación de recursos constituye un problema a resolver, en el cual las empresas se enfrentan a grandes reducciones de productividad, a aumentos desmedidos en sus costos de operación a grandes presiones para mantener bajo los precios, y además los gobiernos se enfrentan a una situación en la que cada día hay más demanda de servicios y en la cual su costo aumenta incesantemente. Es por esto, que en la actualidad se aprecia la necesidad que tiene la industria y el gobierno de un procedimiento eficaz de elaboración de Presupuestos, un procedimiento que pueda asignar eficazmente las escasas disponibilidades que puedan determinar dónde y cómo emplear los recursos, pero sobre todo cuánto gastar para obtener la mayor productividad, y destacar la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de la organización. La necesidad de encontrar este procedimiento eficaz, ha motivado la elaboración de la presente tesis, a fin de poder mostrar el "Presupuesto Base Cero" como una buena opción para elaborar presupuestos analíticos y obtener una medida de la productividad; que nos obligue a identificar y a analizar lo que se quiere realizar, a fijar objetivos y metas, a tomar decisiones de operación necesarias y a evaluar los cambios de responsabilidad y de trabajo, pero no después de elaborar el presupuesto como se ha hecho tradicionalmente, sino durante su elaboración y como parte integral del proceso.

La tesis esta desarrollada y estructurada como sigue:

CAPITULO PRIMERO: Trata lo correspondiente a características generales del desarrollo que ha tenido ésta técnica presupuestaria así como de sus inicios hasta nuestros tiempos.

Se presenta su definición así como su importancia que tiene su aplicación, destacando las ventajas y desventajas que lleva consigo la implantación; se señala los objetivos básicos que persiguen con su utilización, tales como:

- Ser un instrumento que realiza reducciones al presupuesto.

- Obtener un examen cuidadoso de lo que realmente está sirviendo en la empresa.

Se presenta ampliamente diferentes pasos a seguir para su implantación:

- Identificar unidades de decisión.
- Analizar las unidades de decisión.
- Jerarquizar y evaluar las unidades de decisión.
- Preparar presupuestos detallados.

Finalmente se señalan las áreas en los cuales es viable su utilización.

CAPITULO SEGUNDO: Se refiere a los recursos humanos como el elemento esencial para el funcionamiento de cualquier organización, y la importancia que tiene el comportamiento humano como factor determinante en el alto o bajo rendimiento en general de la empresa; por lo que se destaca a la motivación y la capacitación como los caminos idóneos para lograr que nuestros empleados se sientan satisfechos y rindan lo máximo en su labor.

Se presenta al lector también los diferentes tipos de motivación a fin de que pueda elegir aquella que considere la más óptima para sus necesidades, y se presenta ampliamente lo referente a la capacitación, su importancia, sus pasos en su implantación y las diferentes técnicas que existen. Finalmente se habla de la administración de recursos humanos, sus características generales y funciones que realiza.

CAPITULO TERCERO: Se hace mención de lo que es y ha sido la productividad a lo largo del tiempo, su concepto, e importancia, destacándose principalmente los diferentes factores que influyen en el mejoramiento de la productividad; clasificandolos " en duros", tales como:

- a) La tecnología
- b) El equipo
- c) Las materias primas

o bien los factores "blandos" tales como:

- a) La fuerza de trabajo
- b) Los sistemas y procedimientos de organización
- c) Los estilos de dirección
- d) Los métodos de trabajo

Se presentan brevemente diferentes métodos utilizados en la actualidad como medida de la productividad y los criterios que deben tenerse presentes para una medición objetiva y real; se finaliza con la presentación de algunas estrategias para el mejoramiento de la productividad y la sugerencia para la creación de un comité en la empresa.

CAPITULO CUARTO: Se presenta la integración de lo que es la productividad específicamente en los recursos humanos, presentando la medición del desempeño como la evaluación del trabajo a través del cual se estima el rendimiento del empleado, sin olvidar que existen múltiples limitaciones y problemas de las medidas de ejecución, y que existen diferentes factores que influyen en la productividad de los trabajadores, clasificandolos en:

- Factores primarios
- Factores secundarios
- Factores individuales
- Factores demográficos, etc.

que hay síntomas de alta y baja productividad que hay que reconocer a tiempo para tomar las medidas correctivas necesarias.

Se termina con una breve mención de la situación actual del recursos humanos con respecto a la productividad de las empresas.

CAPITULO QUINTO: Como redondez al tema se presenta la integración de los tres aspectos base de la tesis como son:

- El presupuesto base cero

- Los recursos humanos
- La productividad

Primeramente presentamos lo que es el ambiente empresarial en el cual se desarrollará la implantación de la técnica presupuestaria, lo que es ésta y cómo la productividad es una medida de bienestar social.

Por último se esboza cómo a través del empleo del Presupuesto base Cero se mide la Productividad de los recursos humanos.

Finalmente se presenta un caso práctico a través del cual se puede observar de manera clara las fases para su implantación del presupuesto base cero específicamente en el área de recursos humanos y cómo a través de su realización se determina la productividad de ese departamento.

PLANEAMIENTO DEL TEMA

TEMA: EL PRESUPUESTO BASE CERO COMO MEDIDA DE PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

El presente trabajo se desarrollará en seis capítulos:

En el primer capítulo mencionaremos aspectos básicos del Presupuesto base cero.

En el segundo capítulo mencionaremos los aspectos básicos y generales de los recursos humanos.

En el tercer capítulo tratará de los aspectos relacionados con la Productividad en las empresas.

El cuarto capítulo será la integración de lo que es la productividad en el Area de Recursos Humanos.

En el quinto capítulo trataremos del presupuesto base cero como medida de la productividad específicamente en el área de Recursos Humanos.

En el sexto capítulo daremos un caso práctico para posteriormente llegar a las conclusiones deseadas.

Este tema fue escogido ya que toda la empresa requiere saber donde y como emplear sus recursos, por lo que necesitan hacer una planeación, identificando y analizando cada uno de los elementos, en nuestro caso es el elemento humano, considerado factor principal dentro de la empresa, ya que la calidad de la organización esta dada por la calidad de la gente que la integra, ya que el hombre es creativo, tiene determinación y es la esencia de la organización.

El enfoque que queremos dar a nuestra investigación radica en que utilizando el Presupuesto base cero al área de Recursos Humanos fácilmente se identificarán las actividades productivas y las que no lo son, el cumplimiento de

metas y objetivos para el logro de eficiencia y eficacia de los recursos humanos, etc.; obteniendo así un ambiente organizacional sano, que permita a la empresa un crecimiento productivo, ya que si la empresa es productiva traerá como beneficio un incremento en su ingreso real, producirá más bienes y servicios de consumo, fomentando así la sana competencia, proporcionando un nivel de vida más elevado y una formación mayor de capital a través de mayores ahorros.

Se pretende que este tema sea una innovación al área contable ya que no se ha encontrado bibliografía que integre estos aspectos. Es importante mencionar que nuestro país necesita métodos innovadores que permitan la productividad en la pequeña y mediana empresa considerando sus características y necesidades individuales, ya que se comete el error de aplicar métodos generales para todas las empresas sin antes hacer una planeación adecuada de cada una y para cada área, ocasionando así que los bienes producidos no rindan la utilidad esperada, lo que ocasiona un bajo nivel en la productividad en general.

I.- EL PRESUPUESTO BASE CERO

1.1 ANTECEDENTES

El primer intento formal para elaborar un presupuesto de tipo base cero, fué infructuoso y se realizó en el Departamento de Agricultura en Estados Unidos, en el año de 1964. Posteriormente Peter A. Pyhrr, en el año de 1968 le dió origen como tal en la División de Asesoría e Investigación de Texas Instruments, cuando fué necesario hacer una reducción al presupuesto, para el cuál se realizó una revisión y análisis de actividades a través del cual se llegó a la conclusión que era necesario un presupuesto que obligará a identificar y a analizar lo que se deseaba hacer en conjunto, a fijar objetivos y metas, a tomar decisiones de operación necesarias y a evaluar los cambios de responsabilidad y carga de trabajo, aspectos que debían desarrollarse como parte integral del proceso y durante la elaboración de dicho presupuesto, surgiendo así la metodología del PRESUPUESTO BASE CERO en 1970; y en 1971 se volvió a utilizar en Texas Instruments con mayor éxito.

En 1973 se aplicó en el Estado de Georgia con el apoyo del Gobernador Jimmy Carter, a partir de entonces ha sido adoptado por otras empresas e instituciones gubernamentales.

La obra de Pyhrr busca asignar eficazmente los escasos recursos disponibles, basandose en los principios y procedimientos generales, aunque las técnicas de implantación difieran ligeramente, ya que habrá que ajustarlas y adaptarlas a las necesidades propias de cada organización.

En México propiamente dicho, el concepto de PBC se introduce en 1977 con la traducción al español del libro Pyhrr y a través de conferencias y artículos en revistas; sin embargo para 1979 el conocimiento y aplicación de esta metodología era casi nulo, ya que es imposible importar con exactitud ninguna técnica, porque el marco económico y social son diferentes. Desde entonces se ha tratado de adaptar a nuestro propio sistema socio-económico a fin de obtener éxito, el cual ha sido relativo reflejandose en el bajo porcentaje de su aplicación en nuestras industrias.

1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA

El Presupuesto Base Cero es una metodología de planeación presupuestal, que implica la elaboración de un nuevo presupuesto sin presuponer ningún incremento sobre las erogaciones anteriores (de ahí el nombre) permitiendo a la organización examinar de nuevos sus actividades y sus prioridades. La asignación de recursos del año anterior no se considera como base para este año, sino que cada gerente tiene que justificar de nuevo todas sus solicitudes de presupuesto como necesarias para el desarrollo de su trabajo.

El PBC reúne varias técnicas de planeación y control que ya se utilizan tales como, el análisis incremental, la fijación de objetivos o metas, el análisis de alternativas, el análisis de beneficio/costo, la evaluación del rendimiento y la presupuestación por rubros; además de que a través de él, la Gerencia puede enfatizar el propósito de la unidad operativa en que se planea, puede revisar las actividades que son necesarias para alcanzar ese propósito y finalmente

determinar los recursos monetarios que se requieren para efectuar dichas actividades; así mismo motiva a gerentes de todos los niveles para que piensen en la posibilidad de efectuar sus labores en diferentes maneras, de encontrar métodos alternativos de operación.

1.3 OBJETIVOS DEL PBC

- Ser un instrumento para realizar reducciones al presupuesto.
- Obtener un exámen cuidadoso de lo que realmente esta sirviendo en la empresa.
- Solicitar de los empleados de menos categoría sus ideas sobre los mejores medios para operar el negocio.
- Un estilo de dirección abierto y descentralizado.
- Obtener un análisis de costo-utilidad entre las alternativas elegidas.
- Solución de problemas.

1.4 FASES DE IMPLANTACION

El PBC es un método gerencial útil que se aplica a las operaciones y programas sobre los que la gerencia tiene cierta capacidad de discreción; pero su puesta en práctica constituye un proceso intrincado y laborioso, se requiere la voluntad, la comprensión y el trabajo de todos los niveles de la gerencia.

Los dos aspectos gerenciales sobre lo que trabaja el PBC son:

- a) La creación de Paquetes de Decisión, que entraña el análisis y descripción de cada actividad.
- b) La calificación de los paquetes decisión, que comprende la evaluación y la calificación por orden de prioridad, mediante un análisis costo-beneficio o la apreciación subjetiva.

LOS PAQUETE DECISION son la exposición de decisiones tomadas al asignar los recursos hacia la búsqueda de los resultados deseados.(1)

1 MERCADO II, Salvador. Administración aplicada Teoría y Práctica. México. Limusa.

PAQUETE DE DECISION, es el documento que identifica y describe una actividad específico tal manera que la administración pueda: Evaluar y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos recursos; es decir si la aprobará o desaprobará.

El paquete de desición incluye:

- Metas y objetivos
- Consecuencias de no aprobar la actividad
- Medida de rendimiento
- Otros posibles recursos de acción
- Costos y beneficios. (2)

Los puntos anteriormente mencionados son la gran diferencia para la identificación de un Paquete de Decisión y una Unidad de Decisión.

Las Unidades de Decisión son como su nombre lo indica, unidades de actividades que son suceptibles de analizarse para tomar decisiones. Por ejemplo:

ZONA O DEPARTAMENTO	UNIDAD DE DECISION
Ingeniería	Patrones y diseño Traslado Mantenimiento
Finanzas	Tesoro Cobranzas
Mercadotecnia	Anuncios, etc...

2 Del Río, Cristobal. EL PRESUPUESTO, México. Ecasa.

A continuación se presenta un esquema general de pasos a seguir sin embargo las aplicaciones específicas deben de partir de este esquema general, pero deberán diseñarse a la medida de las necesidades individuales de la organización tomando en cuenta:

- a) los factores ambientales
- b) la "cultura" de la organización
- c) los objetivos de la organización

1.4.1 IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LAS UNIDADES DE DECISION

El proceso de base cero se inicia con el establecimiento de presunciones de planeación las cuales sirvan como aportación a los diversos departamentos operativos en sus esfuerzos de preparación de presupuestos. El Gerente necesita contar con presunciones de planeación referentes a tasas de inflación, e incrementos salariales, etc.; a fin de lograr una eficiencia en el análisis de la operación.

IDENTIFICAR UNIDADES DE DECISION

La unidad de decisión es la agrupación separada de actividades en torno a las cuales se centra el análisis (3); entre estas unidades de decisión pueden figurar también; proyectos o programas especiales, actividades que se aplican en toda la organización como mercadotecnia o capacitación, objeto de gastos o servicios prestados, etc...

Se excluyen las actividades fijas que están limitadas por ley, por la práctica industrial y también los gastos involuntarios que forman parte de un presupuesto de operación.

Las unidades de decisión de establecerse en un nivel organizacional alto e para que la persona responsable de la operación de la unidad tenga un control los recursos monetarios que le asigna el presupuesto; por lo que se refiere al personal, para realizar un análisis apropiado las unidades de decisión comprenderán únicamente con el personal necesario.

ANALIZAR LAS UNIDADES DE DECISION

Es la etapa que más tiempo requiere y la zona más vulnerable si los datos que se obtienen son insuficientes o inexactos, ello se flejarán en todo el proceso.

El análisis se apoya en un esquema coordinado y sistemático que consta de los siguientes pasos:

- 1.- Se describen los propósitos y objetivos de la actividad.
- 2.- Breve descripción de la operación actual (recursos monetarios y humanos).
- 3.- Se establecen mediciones de desempeño y carga de trabajo, para examinar los puntos débiles y fuertes del método actual.
- 4.- Se describen métodos alternativos de operación.
- 5.- Se somete cada alternativa al análisis de beneficio/costo.
- 6.- Se realiza un análisis incremental para determinar cuál es la necesidad más importante de servicio para la unidad.

1.4.2 JERARQUIZACION Y EVALUACION DE LAS UNIDADES DE DECISION

Los incrementos formulados por los gerentes de unidad de decisión proporcionan a los gerentes de alto nivel la asignación básica para la asignación de recursos ante el establecimiento de prioridades.

La jerarquización se basa en el análisis escrito y en las entrevistas con los gerentes de unidad de decisión, en donde se presenta la jerarquización en base en los objetivos del grupo y de la organización.

El proceso de jerarquización requiere de reuniones de grupo que establezcan las prioridades apropiadas a fin de que se concedan los fondos para cada incremento de cada unidad de decisión, poniéndose en competencia con los demás incrementos para obtener finalmente una tabla de jerarquización para toda la organización que indica los incrementos aprobados o rechazados. Esta tabla constituye un registro de todas las decisiones que se han tomado en el proceso de planeación y presupuestación base cero.

PREPARAR PRESUPUESTOS DETALLADOS

Una vez que se han tomado las decisiones de asignación de recursos, se preparan presupuestos detallados. La gráfica de jerarquización formulada por la gerencia, y los formularios de documentos de los paquetes de decisión que muestran todos los incrementos, constituyen la base para esta función.

El formato que se utiliza muestra el presupuesto final, que contiene las prioridades aprobadas. Este presupuesto si bien se prepara de manera diferente de los presupuestos tradicionales, es similar en su formato. (ver caso práctico)

EVALUAR EL DESEMPEÑO

La planeación y presupuestación base cero proporciona dos tipo de datos para revisión por parte de la gerencia: datos financieros y mediciones de

desempeño y carga de trabajo, que pueden someterse a exámen periódico a fin de atribuir responsabilidad a los gerentes de unidad de decisión tanto por el costo como por el desempeño; así mismo para que se obtenga la eficacia se necesita que la planeación y presupuestación base cero sean reforzados con medidas y controles tales como:

- Revisión financiera mensual de cada unidad de decisión y de jerarquización.
- Revisión trimestral de producción de cada unidad
- Revisión trimestral (o con la periodicidad necesaria) del plan y presupuesto tanto general como de cada unidad de decisión.

1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO

El éxito o fracaso que se derive del empleo del sistema de presupuesto base cero, dependerá en gran parte de la capacidad de los gerentes que se ocupan de su implantación, aunque algunos problemas específicos son resultado de la magnitud y la naturaleza de cada operación.

Para hacer funcionar un sistema de base cero se requiere:

- 1) Una administración adecuada del sistema.
- 2) Apoyo de la alta gerencia.
- 3) Un diseño eficaz que satisfaga las necesidades de la organización.

Es por lo antes mencionado lo que puede hacer fracasar la implantación del sistema es la falta de apoyo de la alta gerencia, pues los gerentes experimenta todos los temores y problemas de la implantación antes de lograr un beneficio.

Sin embargo se puede mencionar que también dichos problemas radican en la formulación y proceso de clasificación de los paquetes de decisión:

TEMORES Y PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

- a) A menudo los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.
- b) La administración y la comunicación del proceso de presupuestación base cero pueden dar origen a graves problemas, debido a la participación de un mayor número de gerentes de los que son necesarios en otros procedimientos de planeación o presupuestación.
- c) Generalmente en el primer año requiere más tiempo que el empleado anteriormente en la planeación y presupuestación mediante otros procesos.
- d) De no contar con un método formal y apropiado que prevea y revise las suposiciones, se tendrá una inadecuada coordinación entre actividades a fines y de servicio.

PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE PAQUETES DE DECISION

- a) Determinar las actividades, funciones u operaciones que requieran para integrar un paquete de decisión, lo que puede ser significativo para un gerente departamental puede no serlo para alta gerencia.
- b) Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, lo cual requiere de un criterio de cada gerente y además estará sujeto a discusión.
- c) Reducir el costo al mínimo en el paquete de decisión y conservar el personal al nivel actual.
- d) Identificar las medidas de trabajo y los datos de evaluación para cada actividad, aunque en ocasiones resulta difícil y hasta imposible esta identificación y por tanto una evaluación adecuada.

- e) Dar énfasis a las reducciones de costo dentro de cada actividad.

PROBLEMAS EN EL PROCESO DE CLASIFICACION

- a) Determinar quien hará la clasificación, a que nivel de la organización sera jerarquizado cada uno de los paquetes y que métodos y procedimientos se utilizarán.
- b) Evaluar las distintas funciones, especialmente cuando se requiere un criterio subjetivo.
- c) Categorizar los paquetes considerados como de gran importancia o bien como básicos.
- d) Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión que evidentemente es un problema en entidades de gran tamaño.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS DEL EMPLEO DEL METODO

- Es conveniente para cambiar y reasignar niveles de presupuestos.
- Identifica métodos alternativos de operación
- Ayuda a la toma de decisiones
- Identifica los insumos requeridos
- Identifica, evalúa y justifica las actividades propuestas considerando los diferentes niveles de esfuerzos y medios para desempeñar cada actividad.
- Debido a la jerarquización consolidada de actividades, se obtiene una aplicación más justa de los recursos.
- Los gerentes pueden ser valorados por las metas y beneficios que establecen en sus paquetes.
- Facilita la identificación de actividades productivas de las que no lo son.

El plan a seguir se presenta tanto en términos monetarios, así como las actividades que han de efectuarse.

- Proporciona información detallada a la alta gerencia.
- Destaca la duplicidad de esfuerzos de los departamentos.
- Hace posible una auditoría de los resultados para determinar si cada actividad u operación rindió lo esperado.

DESVENTAJAS DEL EMPLEO DEL METODO

- Los directivos se sienten amenazados por un proceso que evalúa la efectividad de sus programas.
- Falta de entendimiento de los propósitos, ventajas y desventajas del sistema, lo que les impide a los gerentes acopiar los datos necesarios para su ejecución.
- Aumento de trabajo de oficina
- Es un sistema muy laborioso y costoso

- Se vuelve un proceso engorroso a medida que va subiendo en la escala gerencial.
- Empleo de más tiempo.

1.6 AREAS EN QUE SE APLICA

El PBC en la industria puede emplearse en áreas administrativas, técnica y comercial del presupuesto, exceptuando gastos de mano de obra y material y los gastos directos que se refieren a las operaciones de producción, en las cuales se emplea generalmente un sistema de costo estándar. Por lo tanto el método de base cero puede aplicarse a todas las funciones administrativas y staff (procesamiento de datos, finanzas, supervisión, legal). Costos indirectos de ingeniería y fabricación (investigación y desarrollo, laboratorio, mantenimiento, control de calidad planeación de la producción) y funciones comerciales (ventas, mercadotecnia, compras).

Estos costos indirectos de manufactura y generales, a los que se les puede aplicar en forma directa el PBC, pueden presentar sólo una pequeña parte del presupuesto total de la operación, pero representan actividades que por lo general son las más difíciles de planear y de controlar, además de que son las que la dirección puede utilizar con más efectividad para modificar las utilidades a través del método del PBC.

El PBC puede también aplicarse a las actividades gubernamentales, pues el Gobierno es una organización de servicio, que de alguna forma, origina beneficios resultantes de la erogación de impuesto en áreas tales como salubridad, carreteras, educación, agricultura, seguridad pública, caza y pesca, servicios sociales, etc.; que reditarán en beneficios al contribuyente en la selección de prioridades, sin que esto desemboque es una disminución en la calidad del servicio.

1.1 RECURSOS HUMANOS

2.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Las organizaciones son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos, en este contexto se presenta mayor atención a los resultados tangibles, y se descuidan los intangibles como la satisfacción o motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización de ahí la importancia del estudio y conocimiento de las ciencias de la conducta para comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos, tener un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano.

El comportamiento humano, sinónimo de conducta, es toda actividad del organismo como unidad en el cual dicho organismo funciona en su totalidad y el sistema nervioso central gobierna ese funcionamiento.

Conducta, manera de proceder de los individuos según su moral o las leyes que lo rigen. (4)

La conducta del individuo va a estar determinada por su personalidad que esta formada por tres grandes vertientes; biológica, psicológica y social que van a formar las actividades del ser humano como su temperamento (innato en el hombre) y carácter (todo lo aprendido) que se reflejan en su relación con otros individuos y en su propio trabajo y quehaceres.

Toda conducta va a estar provocada por algún factor, algún motivo detrás de ella, por lo que se dice que la motivación representa un motor que impulsa al organismo y es importante conocer estos resortes que mueven hacia la acción humana, a fin de manejar estos elementos para que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos..

4 CABRERA HIDALGO, Edgar, PSICOLOGIA ACTUAL. México. Ediciones Gómez.

MOTIVACION

MOTIVACION: Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo. (5)

Es decir el gerente debe de tener la habilidad para lograr que sus subordinados realicen actividades necesarias para el logro de los objetivos planteados; así mismo deberá tener la capacidad y autoridad para establecer los plazos de realización y poder exigir la calidad de trabajo que espera de acuerdo a los lineamientos establecidos, sin embargo lo más importante es hacer que los subordinados se identifiquen con los objetivos a fin de que su propia motivación interna los mueva a realizar las actividades de manera optima, con mira o bien propio y de la organización; ya que no existe una fuerza externa que logre que un hombre "desea" hacer lo que de otra manera no haría voluntariamente.

El hombre elige, analiza las alternativas y toma una decisión de acuerdo con sus necesidades y escala de valores. Toda motivación es interna, tiene sus raíces en la personalidad del individuo por esta razón este puede ser estimulado pero no manipulado y el éxito que se obtenga al motivar al personal de la organización se determinará por el grado en que se logre influenciarlo para que reaccione con una conducta favorable a la misma, esta conducta la determinará una mezcla compleja de fuerzas internas e influencias del exterior.

Internamente cada hombre tiene su propia serie de metas conscientes o inconscientes, y estas metas y necesidades motivan su patrón de conducta, por lo que se dice, que la motivación es personal, es decir, para saber lo que se necesita para motivar a un hombre, debemos conocerlo, comprenderlo como persona; tiene necesidades que debe de satisfacer y actuará cuando estas necesidades subconscientes se conviertan en necesidades conscientes. El ejecutivo deberá identificar estas necesidades personales y ayudará al empleado a traducirlas en metas personales combinandolas después con las de la

- 5 MERCADO H. Salvador. ADMINISTRACION APLICADA TEORIA Y PRACTICA. México. Limusa.

organización a fin de que tanto la empresa como el empleado resulten beneficiados.

En cuanto a los motivadores externos, se mencionan tres tipos de motivación:

- **MOTIVACION POR TEMOR:** Esta forma de motivación hace hincapié en la autoridad, y consiste en obligar a las personas a trabajar amenazándolas con despidos y castigos si no lo hacen.

- **MOTIVACION POR INCENTIVOS:** Promete recompensas para lograr los mismo fines, tiene sus ventajas sin embargo el ejecutivo que pretende motivar exclusivamente por medio de incentivos o recompensas podría afectar los rendimientos monetarios de su oragnización.

- **MOTIVACION POR ACTITUDES:** Esta basada en el conocimiento y comprensión de la naturaleza humana. Cuando cambia las actitudes de su personal hacia su organización, su trabajo, su familia, sus amigos y lo más importante, hacia ellos mismos, el ejecutivo esta alterando la estructura básica de la personalidad humana, produciendo una conducta orientada hacia metas que son necesarias para construir una organización estable y eficiente.

2.2 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos, es el elemento humano son su esfuerzo y actividad, además de sus conocimientos, experiencias, motivación, interéses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.; que resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, si no esta se detendrá; de ahí toda organización deberá presentar primordial a sus recursos humanos.

CARACTERISTICAS

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, ya que implica una disposición voluntaria de la persona.
- b) La existencia de un contrato de trabajo, no implica el obtener el máximo de esfuerzo de los recursos humanos.
- c) La intensidad del servicio depende de la propia personalidad de los recursos humanos.
- d) El total de recursos humanos del país u organización en un momento dado puede ser incrementado a fin de un mejoramiento a través de mayores conocimientos, también puede verse, disminuido por enfermedades, accidentes, etc.
- e) Los recursos humanos verdaderamente capaces son escasos.

2.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES

No es posible señalar el momento en que se dió inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla la existencia de éste campo es necesaria para la existencia de la civilización y de las organizaciones.

La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (6); como se puede observar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo en sus dos fases:

Dentro de sus fase mecánica tenemos:

- **Previsión:** Fijar objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en los diversos cursos alternativos de acción.
- **Planeación:** Fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo secuencia de operaciones, determinación de tiempos, etc;
- **Organización:** Estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades a fin de lograr su máxima eficiencia de acuerdo a planes y objetivos.

Dentro de su fase dinámica tenemos:

- **Integración:** Obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social.

6 Fernández Arenas, J. F. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. México.

- **Dirección:** Realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad de la administración.
- **Control:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

A través del empleo del proceso admistrativo, la organización se ve beneficiada porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, pueden obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos mas económicos, etc.

Así pues la Adminsitración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (7)

(7) Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México. Trillas.

La administración de los Recursos Humanos, denominada también como Departamento de Personal, es creado para coordinar las actividades de los Recursos Humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama; su objetivo es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Entre sus funciones tenemos:

- **RECLUTAMIENTO.** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- **SELECCION.** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir objetivamente el personal idóneo.

- **INDUCCION.** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajo a fin de lograr una rápida incorporación a la organización.

- **INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA.** Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor se utilicen sus capacidades.

- **ASIGNACION DE FUNCIONES.** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido.

- **DETERMINACION DE SALARIOS.** Asignar valores monetarios a los puestos que sean justos y equitativos.

- **CALIFICACION DE MERITOS.** Evaluar la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

- **INCENTIVOS Y PREMIOS.** Promoverlos de manera adicional a los sueldos para motivar al personal.

- **CONTROL DE ASISTENCIAS.** Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con o sin percepción de sueldo.

- **COMUNICACION.** Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información.

- **CONTRATACION COLECTIVA.** Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas.

- **DISCIPLINA.** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, y crear y promover relaciones de trabajo armónicas.

- **MOTIVACION AL PERSONAL.** Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones del trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

- **CAPACITACION.** Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

- **SEGURIDAD.** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

2.4 LA CAPACITACION EN LOS R.H.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular (8).

La capacitación es responsabilidad de cuatro grupos principales:

a) La administración superior. Estableciendo las políticas de capacitación.

8 GARCIA MORALES, Roberto. SERIE DE MANUALES ¿QUE ES LA CAPACITACION. México. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios

- b) El departamento de personal. Planea, establece y evalúa el programa de instrucción.
- c) Los superiores. Aplican los procedimientos de desarrollo.
- d) Los empleados. Proporcionan la retroalimentación y las sugerencias de revisión.

Las razones para impartir la capacitación son:

- 1) Evaluar la productividad
- 2) Elevar la calidad
- 3) Ayuda a la planeación de Recursos Humanos
- 4) Ayuda a elevar la moral
- 5) Ayuda a la higiene y seguridad industrial
- 6) Contribuye al crecimiento del personal.

Los objetivos de la capacitación son:

- 1) Proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.
- 2) Evitar la ignorancia y la obsolescencia del personal en la empresa.
- 3) Colabora aportando a la empresa personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, previo descubrimiento de las necesidades de la empresa.

2.4.1 PASOS PARA SU IMPLANTACION

Los siguientes pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo de capacitación:

EVALUACION DE LAS NECESIDADES.

Este punto permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo; aunque la capacitación no debe de utilizarse siempre como respuesta

automática a los problemas, así mismo deberá tomarse en cuenta las necesidades individuales que pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los superiores.

DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Estos objetivos deben de señalar claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá; deben de utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

La determinación de estos objetivos se deberá hacer en base a los siguientes criterios:

- Considerando la totalidad de las necesidades de la organización.
- Considerando las normas de administración de recursos humanos como son:

- * Reclutamiento y selección de personal
- * Sistema de sueldos y salarios
- * Prestaciones
- * Promociones y ascensos
- * Sanciones y estímulos

- Considerando en incremento la productividad en la organización.
- Considerando elevar el nivel de bienestar de los trabajadores.

En esencia los objetivos buscan:

- a) Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades.
- b) Disminuir, hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actividades que interfieran en el logro de la máxima eficiencia.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

Este se realiza de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos y en él puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y/o de influencia en las actitudes.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente los resultados los que se pueden observar y medir. Para que exista una capacitación efectiva se debe de observar los siguientes principios en el aprendizaje, como son:

- Participación, ésta alienta al aprendiz y posiblemente permiten que se desarrollen más sus sentidos lo cual refuerza el proceso; como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.
- Repetición, aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia, el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material al que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación, si se explican los propósitos generales de una labor o tarea, esto permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.
- Transferencia, a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponden mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

2.4.2 TECNICAS DE CAPACITACION

Se necesitan distintos métodos de adiestramiento y capacitación para distintas situaciones, a continuación se mencionarán algunas de las más usuales:

CONFERENCIAS

El método es sencillo y parece útil para impartir conocimientos no para cambiar actitudes y comportamientos.

DISCUSION EN GRUPO

Permite la participación activa de todos y el esfuerzo de dicha participación por parte del líder, permite la reunión de ideas, discutir consecuencias, poner a prueba los supuestos y sacar conclusiones.

EL METODO DE CASOS

El procedimiento generalmente incluye la presentación de un caso real o hipotético, la discusión y el análisis; ayuda a los participantes a desarrollar sus habilidades de resolver problemas.

SIMULACROS ADMINISTRATIVOS

Son muy efectivos para llevar a los participantes a actuar decididamente y tomar decisiones operativas y de política en la vida real.

Todas estas técnicas se desarrollan con instrumentos de capacitación, apoyos didácticos tales como:

- Pizarrones y trabajo de pizarrón
- El retroproyector
- Acetatos
- Rotafolio
- Dinámicas de grupo, etc. . .

2.4.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

En las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento de puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación de jefe-subordinado
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas

PARA EL INDIVIDUO:

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje

CAPITULO III PRODUCTIVIDAD

3.1 ANTECEDENTES

Desde las épocas prehistóricas el hombre ha venido creando sistemas y organizaciones para producir bienes y servicios, y hasta las sociedades más elementales tenían sus sistemas productivos para crear y suministrar alimentos, herramientas, abrigo, cuidado de la salud apoyo emocional, para satisfacer muchas otras necesidades tangibles e intangibles de la vida.

El homo sapiens descubrió que tales sistemas suministran bienes y servicios más eficientemente que el individuo por sí solo. Todas las sociedades humanas dependen del funcionamiento regular y de la productividad de sus organizaciones, la efectiva operación de estas depende a su vez de los Recursos Humanos y materiales de que disponga.

La Revolución Industrial (1760) transformó el ritmo de vida primero de sus habitantes y después del mundo entero, transformó la producción artesanal en producción masiva de grandes cantidades de artículos al costo más bajo posible, es decir se da un gran incremento en la productividad (cantidad) sin considerarse los demás factores de esta; tal como los Recursos humanos; la productividad del obrero no iba en relación directa con las jornadas exhaustivas de trabajo, esto se debía a la carencia de una estructura administrativa, que contemplará las reglas y principios para lograr el mayor rendimiento de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Es a fines del siglo XIX y principios del actual cuando aparecen los fundamentos de la administración moderna, legados por Henry Fayol y Frederick Winslow Taylor.

Taylor estudió el bajo rendimiento en el trabajo clasificandolo como "poco rendimiento personal" al originado por el haraganeo personal y, "bajo rendimiento sistemático" originado por las relaciones con los demás trabajadores.

Su tesis nos dice "El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, justa con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados"; sin embargo se inclinó en obtener sólo una mayor productividad (estudio de tiempos y movimientos) no importándole los intereses de grupo.

Fayol introdujo reglamentación a la administración que existía desorganizada en las grandes empresas, se dio a la tarea de estudiar para organizarlas efectiva y racionalmente y así obtener una mayor productividad de la misma.

Posteriormente Elton Mayo reconoce la importancia que tiene el elemento humano en la producción de toda empresa; según Mayo debería mejorarse el clima de trabajo y evitarse los conflictos para lograr la eficiencia en la producción.

Sin embargo es a partir de la segunda mitad del siglo XX cuando se emplean a fondo los conocimientos que llevaron a la supremacía a antiguas empresas pero adaptándolos a los más recientes cambios sociales, económicos y tecnológicos.

PRODUCTIVIDAD

3.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA

CONCEPTO:

"Es el uso eficiente de los recursos trabajo, tierra, capital, materiales, energía, información, en la producción de diversos bienes y servicios .

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo." (9)

Dando un concepto universal podemos decir que productividad es la relación entre la cantidad y la calidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos que se utilizan para producirlos.

La fórmula de productividad que se usa comúnmente es la siguiente :

Productividad = Unidades de producción / Horas hombre.

"La producción se expresa siempre en términos de producto sobre insumo. Pero ésta es una definición parcial, porque divide el producto por único insumo, en éste caso horas-hombre de trabajo directo. También son insumos las materias primas, inversiones maquinarias y otros factores. De utilizarse un sólo insumo, la definición tendrá que ser parcial.

Contrariamente, una definición completa expresa el producto en función de todos los insumos o recursos." (10)

- 9 MC GREGOR, Duglas Mando motivación y el administrador profesional, México. Diana 1974 231 pp.
- 10 Autor RODRIGUEZ GOMEZ RICARDO Optimización de la productividad Su proceso en la pequeña y mediana industria. Editorial Trillas Año 1986 pp. 25

LA PRODUCTIVIDAD NOS INDICA LOS SIGUIENTES PUNTOS :

1.- Es un indicador que nos sirve para medir la eficacia y la eficiencia con la que opera la empresa.

EFICACIA : Es sinónimo de supervivencia y ha sido relacionada con el cumplimiento de objetivos; también se considera una medida para satisfacer los requisitos previamente establecidos de calidad, cantidad y tiempo.

EFICIENCIA : Es la búsqueda incesante del punto óptimo en que la combinación de recursos y costos sea mínima ; osea, la combinación óptima de los recursos empleados ,los medios utilizados y el producto final.

2.- Refleja el grado de excelencia con el que la empresa une :

- La administración de la fuerza de trabajo,
- La utilización de sus activos, entre ellos bienes de capital y tecnología moderna y,
- Como aplica la materia prima al proceso productivo determinando su valor agregado. (*)

3.- Medir la productividad es un gran problema ya que el cuantificar cada factor y estimar el valor económico de cada uno no es nada fácil, utilizándose para esto las áreas de contabilidad, econometría, economía, ingeniería de sistemas e investigación de operaciones principalmente.

* Entendemos valor agregado como " la suma de los valores que se van adicionando a la materia prima, en cada una de las fases del proceso productivo, hasta llegar al producto terminado . " (11)

11 ZAMORA FRANCISCO , Tratado de la Teoría Económica. México 1972. Ed. F.C.E.
11 pp 42.

IMPORTANCIA

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional.

A nivel mundial la productividad determina asimismo en gran medida el grado de competitividad de los productos de un país.

Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver sus problemas de inflación, tasas de crecimiento bajas, balanza comercial deficitaria, una paridad cambiaria inestable, desempleo, etc.

El aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En las empresas, los incrementos en la productividad conducen por ejemplo; a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades.

Más utilidades van a significar más capital para invertir, más expansión en su capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en que una empresa pueda ser competitiva en el mercado, ya sea a nivel nacional o internacional.

De ahí surge que en los últimos años los ejecutivos de todo el mundo han reflexionado acerca del lugar particularmente prioritario que tiene la productividad en sus empresas.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Después de consultar algunos libros y coincidir en lo importante que era para éste tema, se decidió mencionar los siguientes factores que Joseph Prokopenko establece en su libro " La gestión de la productividad."

El mejoramiento de la productividad va a depender de que se identifiquen y se utilicen los factores principales en la empresa. Este no consiste únicamente en hacer las cosas mejor ; es más importante hacer mejor las cosas correctas.

En éste punto se analizarán los principales factores o " cosas correctas" que son el principal objeto de interés de los directores de programas de productividad.

Existen dos categorías principales de factores de productividad :

- * Externos (no controlables)
- * Internos (controlables)

-Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada.

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

El primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas existentes que se encuentran planteados en cada uno de esos dos grupos de factores.

El segundo paso consiste en distinguir los factores que son controlables.

Los factores que son externos o no controlables para una empresa son internos y controlables para otras; los factores externos para una empresa privada ,por ejemplo , podrían ser internos en entidades del gobierno.

Es importante también hacer caso a los factores externos ya que la comprensión de estos, pueden inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad a largo plazo.

FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Existen factores internos que se modifican más fácilmente que otros por ésta razón se clasifican en dos grupos :

*** Duros** que incluyen :

- a) la tecnología
- b) el equipo
- c) las materias primas

***Blandos** que incluyen :

- a) la fuerza de trabajo
- b) los sistemas y los procedimientos de organización
- c) los estilos de dirección
- d) los métodos de trabajo

Esta clasificación nos va a servir para establecer prioridades; por ejemplo cuáles son los factores en los cuales es más fácil influir y cuales requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes.

A continuación se describe algunos de los aspectos esenciales de cada factor interno.

FACTORES DUROS

Producto

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción.

Entendiendo valor de uso como "el dinero que el cliente esta dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada " (12) éste valor puede mejorarse mediante el perfeccionamiento del diseño y características del producto. En sí, incorporar una excelencia técnica a los productos comerciales.

El costo-beneficio que obtendremos con esto, se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo o la reducción del costo para la obtención de un mismo beneficio.

Planta y equipo

Estos dos elementos van a desempeñar un papel importantísimo en todo programa de mejoramiento de la productividad y se debe tener en cuenta lo siguiente:

- un buen mantenimiento
- el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas
- el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de espacios ociosos y la adopción de medidas correctivas
- la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

La productividad de la planta y el equipo puede mejorarse, si se le presta mayor atención a su utilización, a la capacitación del personal que la opera, a la inversión que se efectúa, al costo de modernizar las instalaciones, al mantenimiento correcto, al control de inventarios y control de la producción.

Tecnología

Algunas veces no se considera a la tecnología como factor primordial para la obtención de la productividad lo cual es totalmente incorrecto ya que la innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de productividad.

12) PROKOPENKO JOSEPH " La gestión de la productividad. Manual Práctico." Ed. Limusa Grupo Noriega Editores Ginebra 1987 pp 11

Teniendo una mayor automatización y tecnología se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, mejorar la manipulación de materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación, etc.

Por ejemplo introducir nuevas técnicas, para luchar contra los desperdicios, los tiempos ociosos de hombres y máquinas, la obsolescencia, etc.

Materiales y energía

Se debe hacer un esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía ya que aunque se reduzca en una manera mínima se pueden producir notables resultados.

A continuación podemos mencionar los aspectos más importantes de la productividad de los materiales:

-rendimiento del material. Esto va a depender de la selección del material correcto su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados.

- uso y control de desechos y sobras
- sustitución de las importaciones
- emplear materiales más baratos y de buena calidad
- mejorar el índice de rotación de los inventarios para que no se vuelvan nuestros materiales obsoletos, y evitar existencias excesivas.
- promoción de las fuentes de abastecimiento.

FACTORES BLANDOS

Personas

Se considera éste el principal recurso y factor central en todo intento por mejorar la productividad de cualquier organización.

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona una gran oportunidad para mejorar la productividad; por ejemplo se puede establecer un espíritu de cooperación y equipo entre todos los empleados, motivar a los empleados para que tengan sus propias metas en conjunto con las de la organización, dar capacitación a los empleados etc.

Se sugiere se vea el capítulo IV (La Productividad en el área de Recursos Humanos).

Organización y Sistemas

Una organización necesita ser dinámica, y de cuando en cuando realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos para alcanzar nuevos objetivos .

Por ejemplo automatizar los procesos manuales, la disminución del manejo del producto, la eliminación de tiempos de espera, la instalación de nuevos sistemas de ventilación en las bodegas o instalaciones, etc.

Un motivo frecuente de baja productividad en las empresas es su rigidez. Debido a esto son incapaces de prever los cambios y responder a ellos, ignorando así las nuevas tecnologías, las nuevas capacidades de la mano de obra y otros factores externos. Las organizaciones rígidas tienen una mala comunicación con el exterior, lo que ocasiona que se retrasen las tomas de decisiones, la delegación de responsabilidades etc., favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización.

Ningún sistema, por bien diseñado que este puede funcionar para todas las empresas. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema.

Métodos de trabajo

En nuestro país así como en todas las economías en desarrollo, el mejoramiento de los métodos de trabajo constituye un factor muy importante, ya que al no contar con capital predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo.

Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen la finalidad de que el trabajo manual sea más productivo, mediante 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 ocupados y las máquinas empleadas.

Los métodos de trabajo pueden mejorarse mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación de trabajo innecesarios y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo.

Estilos de dirección

Gran parte de los estudios recientes sobre los estilos de dirección confirman que los métodos participativos centrados en el trabajador son eficaces para promover la productividad y que una supervisión democrática produce una mayor productividad que una supervisión autoritaria

No existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, donde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente.

Dependiendo del diseño que tenga la organización, las políticas que se lleven a cabo, la descripción de los puestos de trabajo, la planificación y el control de operaciones, existirá un estilo gerencial y/o una dirección.

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Factores como las políticas estatales, mecanismos institucionales, la situación política, social, económica, el clima económico, imposiciones fiscales, la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones, etc., afectan la productividad de una organización; pero estos factores no pueden controlados.

Todos estos factores deben ser considerados por los directores al elaborar programas de productividad. " Se deben de tomar en cuenta todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen entre los consumidores, los trabajadores, las direcciones de las empresas, las autoridades públicas, y entre las instituciones y la infraestructura organizativa."(13)

Los factores externos se subdividen en :

- a) Ajustes Estructurales.
- b) Recursos naturales
- c) Administración Pública e Infraestructura

AJUSTES ESTRUCTURALES

Los cambios estructurales de la sociedad influyen en la productividad nacional y de las empresas sin la voluntad de la dirección. A largo plazo podemos ver que los cambios estructurales y la productividad de las empresas están íntimamente ligados, ya que los cambios estructurales influyen en la productividad y los cambios de productividad modifican también la estructura. Osea que estos cambios no son sólo el resultado, sino también la causa del desarrollo económico social al estar de esa manera relacionados.

13 PROKOPENKO JOSEPH "La gestión de la productividad. Manual Práctico." Ed. Limusa Grupo Noriega Editores Ginebra 1987 pp 16

Los cambios estructurales más importantes son de carácter social, demográfico y económico.

Cambios demográficos y sociales

Los cambios estructurales en la fuerza de trabajo son demográficos y sociales. Al aumentar las tasas de natalidad y disminuir las tasas de mortalidad, aumenta la fuerza de trabajo considerando que las mujeres después de la segunda guerra mundial empiezan a incorporarse en la fuerza de trabajo y su participación va en aumento.

Cambios Economicos

Los cambios económicos por lo general guardan estrecha relación con el empleo, la composición del capital, la tecnología y la competitividad.

En países altamente desarrollados las personas que se dedicaban a la agricultura, la silvicultura y la pesca se han trasladado a la industria manufacturera ocasionando así un crecimiento de la productividad en el sector manufacturero.

Otro aspecto es el paso del sector manufacturero al sector servicios; La productividad del sector servicios prestados a las personas y empresas ha tendido a aumentar más lentamente que la productividad en general.

El impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología es otro factor importante en el mejoramiento de la productividad.

La buena administración de las actividades de investigación y desarrollo, la utilización de nueva tecnología, así como nuevos métodos, técnicas, procesos pueden influir en la productividad y al mismo tiempo modificar la estructura. Por ejemplo, las inversiones extranjeras son a menudo un factor muy importante en la introducción de nuevas técnicas. Sin embargo las importaciones indiscriminadas de tecnología pueden perjudicar significativamente a un país.

RECURSOS NATURALES

Los recursos naturales con los que contamos principalmente son: la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad que tenga cada nación para generar recursos, movilizarlos y utilizarlos es importante para mejorar la productividad. Como podemos ver, por desgracia en los países subdesarrollados, esta capacidad es mínima lo que ocasiona de entrada una baja productividad.

Mano de obra

Como se ha mencionado el elemento humano es el recurso más importante para la productividad.

Se debe de invertir en dar a la población, capacidad técnica, una buena educación y formación profesional, concientizarlos para que tomen actitudes positivas respecto al trabajo, motivarlos, etc. para mejorar la calidad de la fuerza de trabajo.

Países como Japón y Suiza ponen especial interés en estos factores, ya que debido al crecimiento acelerado de su población descubrieron que al contar con una población mejor capacitada e instruida tienen una gran ventaja a pesar de que carecen de otros elementos como son tierra, energía y recursos minerales, etc.

Tierra

La explotación de la tierra debe hacerse adecuadamente, ya que en nuestros días la expansión industrial y la agricultura intensiva han provocado la aceleración de la erosión del suelo. En muchas ocasiones estas pérdidas de suelo son ocultas con el empleo de más fertilizantes, pero con un costo y una contaminación ambiental cada vez mayor.

Es indispensable que se haga un uso más prudente de la tierras disponibles.

Energía

Si los precios de la energía aumentan en consecuencia disminuirá la productividad.

"La oferta de energía influye en las combinaciones capital trabajo y aumenta o reduce la productividad." (14) Los directivos de las empresas deben conocer, comprender y tener en cuenta ese hecho.

Materias primas

Cuando el costo de materiales aumenta en una empresa porque en su preparación se considera, que va a ser un producto que se va a re utilizar o a reciclar posteriormente va a provocar una baja en la productividad (debido al aumento en los costos) sin embargo su labor social va a ser apremiante, ya que económica y ambientalmete resulta totalmente beneficioso para la sociedad.

Administración Pública e Infraestructura

La productividad es afectada por:

- las prácticas de organismos estatales
- los reglamentos (por ejemplo políticas de control de precios)
- la energía
- las medidas y los incentivos fiscales
- los caminos federales
- los transportes públicos
- las comunicaciones

14 PROKOPENKO JOSEPH "La gestión de la productividad. Manual Práctico." Ed. Limusa Grupo Noriega Editores Ginebra 1987 PP 22

3.3. ANÁLISIS Y MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

El análisis de la productividad nos va a servir para el mejoramiento de la productividad así como para la toma de decisiones apropiadas.

El éxito del análisis y la medición de la productividad depende en gran parte de que todas las partes que se encuentren interesadas como directores de empresa, empleadores, organizaciones diversas e instituciones públicas, tengan una clara idea del **porqué** la medición de la productividad es importante para que la organización sea eficiente y eficaz.

En todos los niveles los índices de productividad nos ayudan a evaluar el rendimiento económico y la calidad de las políticas sociales y económicas.

La medición de la productividad nos va a ayudar a poner al descubierto todos los factores que influyen en la distribución de los ingresos y las inversiones en diferentes sectores económicos ayudándonos así a tener prioridades de decisión.

Los índices de productividad nos van ayudar también a establecer metas realistas de desarrollo de la organización, señalando las partes débiles los inconvenientes y problemas de rendimiento.

Sin un buen sistema de medición no puede haber mejora en las relaciones de trabajo o una correspondencia apropiada entre las políticas relativas a la productividad, los niveles salariales y la distribución de las ganancias. Por tal razón, la medición de la productividad debe ser una de las primeras prioridades para cualquier director de un proyecto destinado a mejorar la productividad.

MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Se requiere medir la productividad porque nos va a servir de indicador para ver si la organización es eficiente o no. Los resultados obtenidos, o sea los índices de productividad sirven a la dirección a describir cuáles son los problemas y su magnitud pero no sus causas.

La medición de la productividad es más fácil decirlo que hacerla, por esa razón muchas organizaciones no llevan a cabo estas medidas, y si las hay son incompletas.

En muchas organizaciones las mediciones tienden a ser muy amplias y generalizadas; estas no poseen ningún valor virtual, ya que se requieren mediciones que se relacionen con la empresa específicamente y le sean de utilidad.

Algunas veces las mediciones en las empresas son tan generales que sólo sirven para informar, que algo está mal, pero no dan ninguna idea del área donde se ubica el problema o tampoco indican quienes contribuyen a las metas-organizaciones.

Las mediciones deben de centrarse en los resultados y no en las actividades; por otra parte no se puede establecer un programa exitoso para mejorar la productividad sin contar con la provisión de recursos necesarios para medir el progreso y el compromiso de todos los directores y empleados involucrados en los programas de productividad.

El mejor método para conservar la integridad de un sistema de medición consiste en que la toma de las mediciones se asigne a una persona o grupo de personas imparciales y firmes a las que se les pueda confiar la importante tarea de generar en forma continua indicadores precisos.

Un factor que aumenta la probabilidad de que no sean muy confiables las mediciones son que los documentos fuente pueden ser voluminosos y

complicados los cuales pueden incitar a los responsables de las mediciones a ser "simplificaciones" que induzcan a errores.

RAZONES E ÍNDICES

La productividad como ya se mencionó es "una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de productividad del presente y la razón de productividad de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base. Un número índice es el porcentaje de cambio sumado a 100 o restado de 100." (15)

Una de las razones financieras más conocidas y utilizadas en las empresas es la Razón del Índice de Productividad, también conocida como Razón del Índice de Rentabilidad la cual es la siguiente:

R.I.P. = UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE

Esta razón nos indica el índice (porcentaje) de productividad que produce una empresa a los propietarios de la misma.

Por ejemplo:

Utilidad neta N\$ 1,400.00

Capital Social Pagado N\$ 7,500.00

Superavit N\$ 2,100.00

$R.I.P. = 1,400.00 / 7,500.00 + 2,100.00$

$R.I.P = 1,400.0 / 9,600.00$

$R.I.P = .15$

15 BAIN DAVID "Productividad la solución a los problemas de la empresa." Ed. Mc Graw Hill Año 1985 pp 49

Los propietarios de la empresa obtienen N\$ 0.15 de utilidad por cada N\$1.00 de inversión propia o bien; que su dinero fué productivo en un 15% al invertirlo en la empresa.

Cuando se comparen índices , debe cuidarse que partan de la misma base, es decir, que hayan sido calculados en comparación con el mismo periodo base.

La medición y la información en forma mensual de las razones de productividad en todos los casos puede utilizarse como indicadores muy razonables, para los altos directivos, sin embargo los supervisores deberán contar, de ser posible, con mediciones continuas aunadas a informes de productividad, por ejemplo por determinado número de de horas, por día, por semana; ciertos insumos como la energía eléctrica, o algunos

La solución a este problema consiste en reconocer los elementos que deben incluirse, no para lograr una medición perfecta o totalmente integrada, sino para obtener una medida significativa que permita calcular razones de productividad, y por lo tanto índices en que pueda confiarse en forma razonable.

También existen otros métodos para medir la productividad. Sin embargo es importante señalar que estos métodos sólo servirán de ejemplos didácticos, debido a que se consideran obsoletos y poco prácticos para las organizaciones de Hoy en día.

***Método estructural de Kurosawa**

Este método ayuda a analizar el pasado y a planificar nuevas actividades. Puede utilizarse para establecer un sistema de información que nos sirva para vigilar las actividades operacionales. Es conveniente que los sistemas de medición de la productividad se establezcan de acuerdo a las diferentes jerarquías en las cuales se toman las decisiones.

***Metodo de Lawlor**

Alan Lawlor considera la productividad como una medición global del desempeño de las organizaciones respecto de los cinco elementos siguientes:

- Objetivo
- Eficiencia
- Eficacia
- Comparabilidad
- Tendencias progresivas.

***Método Gold**

La medida de Gold tiene especial atención a la tasa de rendimiento de las inversiones. Cuando una inversión es redituable considera que los siguientes aspectos son los que influyen para esto:

- Precios de los productos
- Costos unitarios
- Utilización de las instalaciones
- Productividad de las instalaciones
- Distribución de los recursos de capital entre capital fijo y capital de explotación.

***Metodo de evaluación rápida de la productividad**

Este método es muy sencillo y fácil de aplicar en las pequeñas y medianas empresas ya que consiste en un programa de mejoramiento de la productividad el cual debe abarcar toda la organización, en el cual se van a vigilar todas las operaciones y dan un diagnostico de los puntos fuertes y débiles.

3.3.1 CRITERIOS DE MEDICIÓN

Para mejorar la productividad en cualquier organización se necesita idear e implantar mediciones significativas.

Para una organización puede ser muy difícil el comienzo , sin embargo si ya existen en operación mediciones de la productividad es interesantes compararlas contra los siguientes criterios.

Criterios de Medición

- 1.- Validez
- 2.- Totalidad
- 3.- Comparabilidad
- 4.- Exclusividad
- 5.- Oportunidad
- 6.- Efectividad en los costos

"Entre más se apeguen estos criterios , mayor será la utilidad que logren tener las mediciones para aumentarla . "(16)

A continuación se explicarán cada uno de ellos :

Validez

Cuando la medición de la productividad sea más válida mayor será la precisión de los cambios reales de productividad. Es común en nuestras empresas que las mediciones, no satisfagan este requisito, ya que con frecuencia la unidad básica de medición está equivocada y da por resultado un indicador de la productividad organizacional desvirtuada y quizá hasta equivocada.

16 BAIN DAVID " Productividad la solución a los problemas de la empresa " Ed. Mc Graw Hill Año 1985 pp 57

Totalidad

Se refiere al detalle con que vamos a medir e incluir dentro de una razón de productividad, todas las producciones o resultados logrados; los insumos o los recursos consumidos, recordando que se definió la productividad de todos los factores como la relación entre las producciones totales generadas y los insumos totales consumidos.

Comparabilidad

La productividad primero se mide y después se compara el presente con el pasado.

Se debe de comparar la productividad de una misma empresa en periodos diferentes.

La importancia de las mediciones de la productividad radica en comparar un periodo con otro y ver si se están utilizando los recursos eficientemente en medida de los resultados deseados.

La clave consiste en que los datos usados sean comparables, sean de una misma naturaleza.

Exclusividad

La productividad debe convertirse en un punto focal común, no sólo debe de encontrarse en el centro del personal de producción o de manufactura, sino en todos los departamentos de la organización.

Las mediciones de productividad que abarcan gran variedad de actividades interesa más a los directores, ya que los motiva a esforzarse cada más para mejorar la efectividad en la utilización de los recursos disponibles y optimizarlos.

Oportunidad

Los resultados de las mediciones de la productividad deben comunicarse oportunamente a los ejecutivos , ya que el conocimiento del comportamiento , como desviaciones importantes en relación con nuestros planes, deben de reconocerse para corregirse y tomar las decisiones correctas.

Efectividad en los costos

Las mediciones de la productividad deben realizarse tomando en cuenta los costos directos e indirectos, ya que los recursos que se emplean para efectuar las mediciones deben considerarse como cualquier otro recurso .

3.3.2 PROBLEMAS DEL ANÁLISIS Y MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

PROBLEMAS DEL ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

La medición de la productividad debe de ser diferentes para cada empresa, no pueden ser universales ya que persiguen metas diferentes.

Cuando se diseña un sistema en particular para una organización se debe considerar lo siguiente:

- * cómo mantener independientes entre sí las mediciones del insumo y del producto.
- * cómo se debe de combinar los diferentes tipos de insumo en un denominador aceptable.
- * cómo a lo largo del tiempo deben tomarse los cambios cualitativos de los insumos o del producto.

Se debe considerar que los *cambios* como en las instalaciones de la fábrica, los costos de los materiales. la adición de más equipo automatizado , la

expansión de la capacidad mediante la innovación tecnológica , etc., complican la medición de la productividad.

PROBLEMAS DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Casi siempre sucede que cualquier modificación en la organización es rechazado por miedo al cambio. A continuación se mencionan varias maneras de interpretación al cambio tanto de directores y gerentes como de los trabajadores :

- muchos trabajadores tienen el temor de que los directores interpretan mal o exageran al no estar relacionados estrechamente con el trabajo.

- para muchos empleados de oficina un sistema de medición puede constituir una amenaza al confirmar la opinión que tienen sus jefes de él.

-muchas veces se tiene el temor de que la medición de la productividad aumentará el papeleo y les quitará demasiado tiempo.

-la medición de la productividad consiste en mantener una dotación de personal racional; en consecuencia surgirá el temor de que esta medición pueda ser excusa para reducir el personal. En este caso habrá poca cooperación por parte de los trabajadores.

Muchos de estos temores son resultado de problemas de comunicación en la organización por lo que es necesario, resolverlos y hacer que los empleados comprendan y entiendan el verdadero significado del aumento de productividad.

En sí, para introducir un proceso de medición de la productividad es necesario vencer la resistencia al cambio.

3.4 IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE UN COMITE DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

Un sistema de organización produce grandes beneficios que se reflejan en la reducción de los costos, mayor productividad y una mejor dirección de la misma, de ahí la importancia de considerar un comité dentro de una empresa a nivel staff con el fin de asesorar y auxiliar, resolver problemas, determinar métodos, hacer estudios y proponer soluciones.

Un sistema de organización lo constituyen los medios técnicos con los que se realiza la organización a los cuales se les ha sumado actualmente el de comités; se puede definir al comité como un grupo de personas escogidas para atender algún asunto en particular.

Se sugiere ubicar el comité de productividad a un nivel staff, considerandose este el mejor nivel de ubicación por no constituir una actividad funcional de la empresa; formando sólo parte del equipo de consejeros sin autoridad directa sobre los empleados, con los que cuenta el director o ejecutivo; este equipo de consejeros investiga, busca hechos, informa y aconseja al ejecutivo, pero la corriente de autoridad y responsabilidad es la misma que en la organización lineal (Jefe a Subordinado).

Los comités son creados para la realización de tareas especiales, tal como el logro de una mayor productividad en la organización, pudiendo ser permanentes o únicamente con fines temporales.

Se recomienda formarlo con uno o varios miembros de los diferentes departamentos funcionales, esto de acuerdo al tamaño y necesidad de la empresa, cuyos objetivos son:

- Elevar el nivel de productividad
- Conocer mejor las actividades propias y de sus compañeros de trabajo, lo que indudablemente hará que se cumplan las labores con mayor eficiencia.

- Mejorar las relaciones de trabajo, a fin de lograr una integración global de todos los miembros de la organización.
- Se conozcan los problemas existentes tomando las medidas respectivas de una manera conjunta.
- Las tomas de decisiones se harán a través de una combinación de criterios y juicios.

FUNCIONES DEL COMITE:

- Preparar, vigilar y examinar los planes de productividad de cada departamento o área.
- Examinar la información mensual relativa al plan de productividad.
- Incitar a directores, gerentes, supervisores, trabajadores a que elaboren conjuntamente ideas para mejorar la productividad.
- Formular recomendaciones para introducir mejoras posibles a ahorrar costos.
- Investigar las prácticas ineficientes y antieconómicas para efectuar ahorros.
- Proporcionar información a los trabajadores de los departamentos o áreas sobre los asuntos relaciones con la productividad, como puede ser el aumento de esta o su disminución para detectar fallas y corregirlas.

3.5 MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Un sistema de mejoramiento de la productividad debe tener como puntoprincipal, la aceptación de los recursos humanos al cambio. Por este motivo, los directores de buenos programas de productividad se sirven de dos actividades de apoyo:

- Actividades incentivadoras
- Actividades técnicas

Las actividades incentivadoras, crean y sustentan el deseo humano de mejorar, alientan a los empleados a producir mejor los bienes y servicios.

Las actividades técnicas proporcionan herramientas analíticas, organizativas, técnicas y de comportamiento que son necesarios cuando se están buscando y tratando de aplicar soluciones.

ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

La estrategia de la productividad es "la configuración de las decisiones en la empresa que determinan sus objetivos, procedimientos, políticas y planes principales para alcanzar las metas en largo plazo."(17)

Una buena estrategia debe tener las siguientes características:

- a) Se debe elaborar una definición clara y comprensible del concepto de Medición de productividad.
- b) Determinar el tipo o tipos de Medición que van a utilizarse.
- c) Explicar porqué es importante el mejoramiento de la productividad
- d) Se debe evaluar la situación actual de la empresa
- e) Se debe elaborar modelos óptimos

Alan Lawlor en su manual " Productivity improvement manual " nos sugiere que el proceso para mejorar la productividad tiene cuatro etapas generales que son :

- a) Reconocimiento
- b) Decisión
- c) Admisibilidad
- d) Acción

17 PROKOPENKO JOSEPH " La gestión de la productividad. Manual Práctico. " Ed. Limusa Grupo Noriega Editores Ginebra 1987 pp 71

Tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.

Después de convencernos de que debemos mejorar , se deben poner en práctica una decisión.

Debe existir la posibilidad de aplicar las decisiones.

Aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad, lo que debe ser el último objetivo.

Todos los programas de productividad que son aplicados en organizaciones, deben ser dirigidos por directores ya sea de cada área o de manera general, los cuales deben estar en condiciones de dar sugerencias en los procedimientos para que gerentes y trabajadores identifiquen los problemas y busquen y apliquen soluciones.

Los procesos de productividad en una empresa incluyen:

- Grupos de trabajo
- Círculos de calidad
- Equipos de acción
- Sistemas de sugerencias
- Comités de productividad y comités directivos.

Todos estos deben ser guiados y utilizados por el director del programa de productividad. Por lo tanto analizaremos enseguida las principales responsabilidades de la dirección.

Principales responsabilidades de la Dirección.

- a) Determinación de objetivos
- b) Elaboración de un programa de mejoramiento de la productividad.

c) Establecimiento de un sistema de medición de la productividad.

TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD

Las técnicas consisten en la recopilación de información y el aumento de la eficacia del trabajo. Los métodos utilizados se clasifican en dos que son:

- el método técnico : Técnicas de ingeniería u análisis económico.
- **el método humano : Métodos relacionados con el comportamiento**

Para que se lleva a cabo el **método técnico** se debe hacer:

- * Un estudio de trabajo
- * Un estudio de métodos
- * Una medición del trabajo
- * Método justo a tiempo
- * Administración por medio del análisis de valores.
- * Análisis costos - beneficio el cual se divide en:

- El presupuesto base cero

- Asignación de la productividad a los costos.

Como **método humano** tenemos los siguientes :

- * Desarrollo de la organización
- * Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras
- * Sugerencias relativas al proceso y a su funcionamiento
- * Análisis de los campos de fuerza
- * Técnica de grupo nominal

3. 6 DOS EMPRESAS MEXICANAS DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN 1993

A continuación se menciona el ejemplo de tres empresas mexicanas que han logrado destacar entre las 500 más importantes de nuestro país en el año de 1993.

PROMOTORA DE PARTES ELÉCTRICAS AUTOMOTRICES S.A. DE C.V. (PROAUTO)

La estrategia de la compañía en 1993 se dirigió a la reducción de costos y gastos para ofrecer precios finales competitivos.

Pocos ramos productivos tienen frente a sí tantos retos y oportunidades como el sector de autopartes, la cual se ha distinguido por su competitividad internacional.

En materia económica esta empresa fue la reina en este sector.

Proauto es subsidiaria de Grupo Condumex, en 1993 trabajó muy duro conjugando la tecnología de punta, mano de obra calificada, calidad y bajo costo. Por lo mismo, la firma logró ventas netas de N\$ 516.5 millones de nuevos pesos, 30.7 % superior a las obtenidas un año antes, a pesar de que los precios de sus principales productos disminuyeron.

La estrategia como ya se dijo consistió en reducir los costos y los gastos para ofrecer precios finales competitivos a través de todas sus subsidiarias; Arcomex, Arnese Electricas Automotrices, Autocableados Eléctricos, Centro técnico Herramental, Cordaflex, Macopel y Candupac Internacional.

Lo cierto es que la propia competitividad de la industria nacional de autopartes, que ha mostrado un desempeño exportador creciente en la última década fue tomada en cuenta por los negociadores estadounidenses del Tratado

de Libre Comercio, que sólo accedieron a considerar cuatro de las siete propuestas iniciales de los mexicanos.

Los proyectos de asociación estratégica será los que marquen la pauta de este ramo a corto y mediano plazo, ya que el mercado será atractivo para el que pueda modernizarse a tiempo.

Por lo pronto, Proauto conoce bien si mercado y la prueba es que ha logrado hacer engordar sum número de clientes en los últimos años, tanto dentro como fuera del país, por lo que es de esperarse que sea una de las grandes beneficiarias de lo que para otros parece un desafío casi mortal: el TLC.

GRUPO HERDEZ S.A DE C.V.

Por tercer año consecutivo, la empacadora de alimentos se ha colocado entre las empresas más importante gracias a su impecable desempeño financiero.

Si bien la agro industria nacional es considerada por los analistas como una de las ramas de la economía con esquemas de producción más anticuados, Herdez ha llevado a cabo, en los último años, varios programas de inversión orientados fundamentalmente a la expansión y modernización de sus plantas.

Actualmente, el grupo cuanta con 27 plantas (donde se fabrica Herdez, McCormick, Carlota, Búfalo etc.) ubicadas en 15 estados de la República y en el Distrito Federal además de 15,500 colmenas. Cuenta con la red de distribución más grande para alimentos envasados, la que esta sustentada en ocho centros de distribución y 10 bodegas ubicados estratégicamente a lo largo y ancho del territorio nacional.

Herdez sigue creciendo, con la compra de la mayoría de las acciones de Empacadora Búfalo y Miel Carlota y la creación de alimentos deshidratados del Bajío.

A principios de 1994 inició la construcción de tres nuevas plantas y de otros tres centros de capacitación y laboratorios de investigación y desarrollo.

Además del éxito creciente en las exportaciones de la popular salsa *Búfalo* en Estados Unidos, Herdez continúa con varios planes para penetrar en el mercado al norte de la frontera, con el apoyo de sus subsidiaria Festin Foods Corporation.

Las importaciones también juegan un papel importante en la actividad comercial de la compañía, donde cuenta con la distribución exclusiva de varios productos extranjeros.

Todo indica que Herdez al igual que las otras empresas que hemos analizado, seguirán por buen camino.

CAPITULO IV

PRODUCTIVIDAD EN LOS RECURSOS HUMANOS.

4.1 MEDICION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado, la mayor parte de estos procura tener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben de evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben de evaluar el desempeño individual para saber que acciones debe de tomar.

Un buen sistema de evaluación, puede también identificar problemas en el sistema de información puede afectar la evaluación del desempeño; sin embargo una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema deberá ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

Los puntos que se deben de tener presente en las medidas de ejecución son:

OBJETIVIDAD. Un criterio de desempeño deberá ser independiente de los gustos, perjuicios, intereses y preferencias del que juzga (supervisor inmediato).

VALIDEZ. Deberá retratar lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad de la persona juzgada.

CONFIABILIDAD. Las medidas de eficiencia deberán ser consistentes, es decir, deberán dar resultados semejantes, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales.

4.1.1 MEDIDAS DE EJECUCIÓN

- **CANTIDAD DE LA PRODUCCION.** Este índice es uno de los más usados, sin embargo no cuantifica integralmente la producción del trabajador, ya que sólo se toma en cuenta la cantidad producida aunque sea esta de baja calidad, lo que resulta contraproducente.

- **PROMEDIOS DE PRODUCCION.** Es el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma o estándar, por lo que los obreros que producen por arriba del promedio, son considerados como los mejores y viceversa.

- **PROMEDIOS POR GRUPOS SELECCIONADOS.** Para la obtención del promedio no se cuentan todos los obreros del grupo, sino se seleccionan algunos que se consideran imparciales a todos.

- **ESTUDIOS DE TIEMPOS.** Consiste en cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en que se ha dividido una tarea, agregar cierto tiempo de holgura y en fijar como norma el resultado.

- **CALIDAD DE PRODUCCION.** Si sólo tiene en cuenta la calidad, puede darse el caso de que exista una calidad extraordinaria, pero una cantidad muy reducida o viceversa; por lo que se debe de considerar ambos aspectos.

- **PRODUCTIVIDAD.** Puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos.

- **TIEMPO DE SERVICIO.** Se considera que un mayor tiempo desempeñado un trabajo permite la mejor ejecución del mismo, por lo que se toma a la antigüedad como criterio de eficiencia.

- **CANTIDAD REQUERIDA DE ENTRENAMIENTO.** Se basa en la capacidad de asimilar los conocimientos del trabajador, para determinar la eficacia y habilidad del mismo en relación al tiempo que emplea en ello.

4.1.2 LIMITACIONES Y PROBLEMAS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION.

- No se debe de adjudicar toda la importancia al criterio de desempeño como única fuente de información, deberán considerarse todas las circunstancias tanto presentes como futuras.

- En las decisiones intervienen no sólo aspectos racionales y lógicos, sino también factores personales de quien toma la decisión, por lo que debe procurarse que esta decisión este fundamentada y que pueda demostrarse sobre datos objetivos de eficiencia.

- Debe de existir un manejo cuidadoso de las excepciones, tratar de encontrar los posibles factores que están influyendo en ellos. (causas)

- Al establecerse una norma o estándar, generalmente la atención se dirige hacia ella y se pasa por alto lo demás.

- Al establecerse un estándar puede constituir un reto para muchas personas, tratando de cumplir con ella sin medir las consecuencias.

- Al no establecerse medidas de eficiencia cuidadosamente y empleandolas juiciosamente puede dar lugar a conductas que van en contra del buen funcionamiento de la organización.

- Las medidas de ejecución pueden dar lugar a fricciones dentro de la organización.

4.1.3 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

a) **MEJORA EL DESEMPEÑO.** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista en personal lleva acabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

b) **POLITICAS DE COMPENSACION.** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben de recibir qué tasas de aumento.

c) **DECISIONES DE UBICACION.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

d) **NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

e) **PLANEACION Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

f) **IMPRECISION DE LA INFORMACION.** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

g) **ERRORES EN EL DISEÑO DEL PUESTO.** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

h) **DESAFIOS EXTERNOS.** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, aspectos financieros, etc., si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

Enfocándonos a un área en específico y considerando al elemento humano como factor primordial para lograr la productividad a continuación mencionaremos los factores que influyen en la productividad de los trabajadores, según

Alexander Hamilton en su libro "Como aumentar la productividad de los trabajadores. Guía práctica. "

FACTORES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

FACTORES PRIMARIOS.

- Capacidad de tareas (desempeño potencial)
- Esfuerzo individual .

FACTORES SECUNDARIOS

- Materias primas.
- Diseño de trabajo
- Inversión de capital.
- Capacidad individual.

FACTORES INDIVIDUALES

- Conocimientos
- Capacidades
- Actitudes.

FACTORES CONTROLABLES DE LA ORGANIZACION

- Diseño de productos y procesos.
- Selección.
- Capacitación.
- Supervisión.
- Comunicaciones.
- Relación entre iguales.
- Recompensas cualitativas.
- Recompensas monetarias.

FACTORES DEMOGRAFICOS DE LA ORGANIZACION Y SUS MIEMBROS INDIVIDUALES.

- Volumen
- Mercado laboral
- Organización gremial.
- Salud personal
- Organización paralela.
- Actitudes personales preconcebidas.
- Clima organizacional.

ARCHIVOS DE INFORMACION.

- Ingeniería industrial.
- Mercado monetario
- Relaciones Humanas.
- Conocimiento personal.
- Tecnología.
- Comparación de escalas salariales.

4.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE UNA EMPRESA SEA PRODUCTIVA

Para que una empresa exista debe de ser bien administrada ; el ejecutivo que administra deberá contar con objetivos claros por lograr, con un conjunto de medios o recursos que deben ser debidamente coordinados y aprovechados en forma máxima, y ejercer una acción directiva para con los subordinados que tendrá que realizar el trabajo.

El progreso y desarrollo sólo puede conseguirse mediante el esfuerzo común y la colaboración de cada miembro de la empresa.

Los altos directivos deben de crear un ambiente apropiado o bien un clima de trabajo productivo; un clima de trabajo productivo tiene las siguientes características:

*El ambiente de trabajo es seguro y sano y por lo tanto los trabajadores no están expuestos a accidentes ni corren riesgos innecesarios.

*Los trabajadores tienen su propia iniciativa, pueden desarrollar su talento e ideas con la autorización de un superior; adquieren nuevas capacidades y conocimientos que son utilizados en su propio trabajo proporcionándoles oportunidades de superación.

*El clima social de la organización está libre de perjuicios y de clasificaciones rígidas.

*Los trabajadores debido a su capacidad pueden resolver sus propios problemas y planificar sus labores.

*Los turnos de trabajo son respetados, las obligaciones de viajar son consultadas con anterioridad, para no perturbar con esto la vida familiar y el tiempo libre de los trabajadores.

Pero lo más importante dentro de los elementos es plantear una filosofía, es decir el espíritu que es el impulso fundamental de una organización, la cual tiene más importancia para lograr sus triunfos, en los recursos técnicos, económicos, en mejorar la estructura organizativa, la innovación y el sentido de la oportunidad. Estos elementos son necesarios para el éxito, pero tiene más trascendencia la firmeza con que las personas las cuales integran a la organización tengan fe a sus conceptos básicos y los cumplan.

Por ejemplo:

*Respeto al individuo, la dignidad y derechos de cada persona deben ser respetados por todos los miembros de la organización.

*Servicio al cliente ; ser la mejor empresa del mundo.

*Excelencia; es la convicción que la empresa debe de perseguir en toda ocasión.

Junto a estas creencias básicas hay un conjunto de principios fundamentales tales como:

- 1.- Dirigir la empresa con inteligencia , responsabilidad y capacidad.
- 2.-Servir a los clientes con mayor eficiencia y efectividad posibles.
- 3.- Renovar la tecnología , mejorar los productos y desarrollar otros nuevos.
- 4.- Fomentar la capacidad del personal mediante el crecimiento de las tareas, dar oportunidades y satisfacción en el trabajo.
- 5.- Suministrar igualdad de oportunidades para todos .
- 6.-Hacer honor a la responsabilidad frente a los accionistas, proporcionándoles la justa remuneración a sus inversiones.
- 7.-Cumplir con nuestra parte de responsabilidad para el bienestar de la comunidad donde radican las instalaciones.

4 . 4 . SINTOMAS DE BAJA Y ALTA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

SINTOMAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD

El medio que nos rodea y los cambios económicos que acontecen día con día exigen a los ejecutivos, reconocer los síntomas que están asociados a la disminución o baja total de la productividad, ya que con ésto, lograrán mantener productiva su organización.

Nearl Q. Herrick director del centro Nacional de la Productividad y Calidad de Vida laboral, órgano gubernamental norteamericano, describe diez actividades síntomas de baja productividad.

AUSENTISMO.- Existen muchas causas que pueden ocasionar que el personal se ausente , sin embargo Herrick dice que es difícil determinar qué ausencias se relacionan con características de trabajo y cuales no.

En muchos casos de "Enfermedad " que aparentemente se demuestran son legítimos, pueden estar estrechamente relacionados con el trabajo que desempeña, provoca ira, frustración que se ve reflejada en una enfermedad aparentemente real apartándolo mucho tiempo de su trabajo.

ACCIDENTES.- Se ha comprobado que las personas que no están satisfechas con su trabajo tienen el doble de los accidentes que sufrian los trabajadores que si están satisfechos, por esta razón, si se efectuaran cambios que logren que los trabajadores se sientan satisfechos, disminuirán los accidentes.

MOVIMIENTOS DE PERSONAL.- La alta rotación en las empresas originan un costo bastante elevado por capacitación y preparación de los nuevos empleados, lo que en muchas ocasiones, es mucho más alto que el beneficio que aportan a la empresa.

LLEGADAS TARDE.- Por la falta de motivación que existe en el trabajo los empleados tratan de reducir su estancia en la organización; esto provoca gastos para la empresa que a la larga suelen ser significativos, ésto puede corregirse con medidas de control, como relojes checadores de entrada y salida y motivando al personal (tomando en cuenta que la motivación es personal debe ser estudiada para cada individuo).

MERMA DE EXISTENCIAS.- Está dado por el desperdicio, destrucción o pérdida de materia prima, productos manufacturados, herramienta y/o maquinaria que puede ser por el propio uso o el sabotaje de los obreros.

RECLAMACIONES.- Hay quienes afirman que existen menos reclamaciones cuando los empleados están satisfechos con su trabajo; sin embargo podemos observar que muchas veces los empleados insatisfechos se abstienen de formular reclamaciones por temor a obtener resultados contraproducentes.

CALIDAD INFERIOR A LA NORMAL.- "Se producen dos tipos de situaciones: la primera, es que se rechazan productos antes de que salgan de la fábrica; y la segunda, de productos que devuelven los clientes" (17). Estas dos situaciones van a implicar un costo, sin embargo deben evaluarse considerando el valor de recuperación de los productos defectuosos y reducirse mediante un buen control de calidad.

REPARACIONES DE MAQUINARIA.- La descompostura de las máquinas puede tener varios orígenes que pueden ser: sabotaje y descuido de los empleados, por el uso normal, o por la falta de mantenimiento. Cuando se trata de sabotaje o descuido de los empleados puede disminuirse con la satisfacción del empleo.

PRODUCCION POR DEBAJO DE LA NORMAL.- Esto puede suceder cuando existe un rechazo por parte de los empleados a las normas de producción establecidas o por condiciones desfavorables de trabajo.

Las Diez Actividades Contraproducentes podemos decir que no es posible medirlas y establecer su costo con exactitud, sin embargo, Herrick dice "que es necesario realizar ciertas mediciones aunque el resultado no sea perfecto, y está convencido de que a toda actividad contraproducentes deben responder mejoras en el ambiente de trabajo, porque si se toma el acumulado, las actividades contraproducentes representan un costo significativo de la producción" (18)

SINTOMAS DE ALTA PRODUCTIVIDAD

Este punto es muy importante para que nuestros trabajadores sean productivos.

Al hablar de Alta Productividad tenemos que considerar la calidad de Vida laboral como uno más de los factores determinantes de ésta; Podemos definir Calidad de vida laboral como la integración de las metas personales y las metas organizacionales; ya que existiendo una calidad de vida laboral, los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales como estímulos de crecimiento y desarrollo, espíritu de ayuda y compañerismo etc., los cuales se ven reflejadas en su trabajo.

A continuación se mencionan ciertas condiciones que caracterizan una elevada calidad de vida laboral:

-Influencia de los empleados sobre las decisiones.

Cuando los empleados pueden influir sobre las decisiones se sienten más dueños de su destino.

17 y 18 ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. Cómo aumentar la productividad , Una guía práctica para mejorar el rendimiento de los recursos de su empresa; MODERN BUSINESS REPORTS, New York,N.Y. U.S.A.Copyrigh 1977, Inc Printed in USA.

-Información compartida.

Se siente mas integración cuando a los empleados se les mantiene constantemente informados acerca de los desarrollos de la empresa.

-Participación de los empleados en la resolución de problemas.

Es importante que los empleados desarrollen sus ideas en la solución de problemas, ya que al hacer esas aportaciones a la organización se sienten más orgullosos.

-Trabajo en equipo y colaboración.

Se dice que los objetivos se logran con mayor facilidad cuando se forman equipos de trabajo con un mismo fin.

-Realimentación positiva

La realimentación frecuente ayuda a mejorar el desempeño de los trabajadores y el desarrollo personal.

-Estabilidad laboral

Cuando existe una alta calidad de vida los trabajadores no temen por su trabajo, ya que se sienten altamente productivos y necesarios para la organización.

Cuando una organización ponga especial interés en este punto tendrá una fuerza laboral más comprometida. Una fuerza laboral más comprometida va a tener una identificación más estrecha con la organización, una voluntad de cooperar con los directivos en la mejora del desempeño y el afán de ver triunfar a la organización. **Una fuerza laboral comprometida es una fuerza laboral productiva.**

4.5 SITUACION ACTUAL DEL RECURSO HUMANO CON RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

México enfrenta hoy el desafío de revalorizar al recurso humano y su contribución a la productividad como elemento fundamental de competitividad internacional.

En el futuro, los niveles de vida de los mexicanos, no serán el resultado de haber heredado amplios recursos naturales o grandes cantidades de capital, sino de la destreza que cada generación logre adquirir, y aplicar al proceso productivo por su propio esfuerzo.

El progreso tecnológico constituye el factor fundamental para incrementar la productividad y sostener el crecimiento económico; pero éste no sólo está compuesto por las innovaciones técnicas, sino también en gran medida, por aumentos en la calidad de la mano de obra.

Por diversas circunstancias, en nuestro país, las empresas destinan todavía hoy, un porcentaje muy reducido de sus presupuestos a la capacitación; si somos capaces de revertir esta tendencia, y de entender la educación, y a la calificación del recurso humano, como una inversión de largo plazo, podremos insertarnos ventajosamente en los nuevos patrones productivos a nivel mundial.

Con el tratado de libre comercio o sin él, México difícilmente podrá seguir basando su competitividad internacional en bajos salarios. La meta debe ser alcanzar los índices más altos de remuneración con las más altas tasas productivas posibles.

Para que la productividad sea permanente creciente será necesario que como sociedad destinemos esfuerzos crecientes en la formación de recursos humanos especializados y de la más alta calidad en todos los niveles.

Actualmente la reducción del número de trabajadores es, para algunas empresas, un mecanismo para reducir costos de operación. Sin embargo no todas han optado por esta vía; ya que adquiriendo nueva tecnología, dando capacitación a los empleados y proporcionando condiciones adecuadas de trabajo han logrado salir adelante.

Por eso es que en países como Canadá, Estados Unidos, Japón, etc., los niveles promedio de calidad de mano de obra es mucho mayor que la nuestra.

Para lograr curar estas deficiencias se han firmado muchos "convenios de productividad", los cuales contienen dos elementos básicos:

- 1.- Obligan a las empresas a compartir entre sus trabajadores parte de los beneficios obtenidos por aumentos de productividad.
- 2.- Establecer y poner en marcha programas de capacitación.

En conclusión sólo mediante el mejoramiento cualitativo del recurso humano, estaremos en condiciones de alcanzar el ingreso de un mayor número de mexicanos a los nuevos procesos productivos y con ello una distribución más equitativa de los beneficios surgidos del progreso económico.

CAPITULO V

LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS A TRAVES DEL PRESUPUESTO BASE CERO

5.1 EL AMBIENTE EMPRESARIAL EN MEXICO

Las condiciones económicas que han existido en nuestro país en los últimos meses han impactado de manera clara a las empresas. Mientras que algunas han logrado sortear con éxito las condiciones adversas del mercado (como Herdez, Televisa, Proauto etc.) y otras han transitado por caminos poco favorables al desempeño de sus negocios (Principalmente las pequeñas y las medianas empresas). Esto se refleja en el comportamiento de las ventas, activos, pasivos, empleo así como en las razones financieras más importantes.

Las pequeñas y las medianas empresas presentan una serie de ventajas y desventajas que influyen en su capacidad para enfrentar un entorno más competitivo. Las ventajas derivan principalmente de su capacidad para utilizar en forma eficiente los recursos humanos, de sus destreza para posesionarse en el conjunto reducido de productos o servicios en los que poseen mayor competitividad, y sobre todo en su capacidad de adaptación y su flexibilidad para enfrentarse a las cambiantes condiciones de la demanda.

En tanto que las desventajas provienen generalmente de un bajo nivel tecnológico y organizacional, así como de bajos poderes de negociación y acceso a los recursos financieros (préstamos) en condiciones iguales con respecto a las empresas de mayor tamaño.

La competitividad está en el centro mismo del desarrollo contemporáneo: si en el pasado se pensaba que el crecimiento podía basarse únicamente en la posesión de recursos naturales o en la abundancia de la mano de obra, hoy la situación responde mejor al dicho: "para vivir bien una nación, tiene que producir bien."

México se encuentra entre las naciones que buscan un desarrollo económico y social que permita a su población mejor calidad de vida y bienestar.

En México, las micro, las pequeñas y las medianas empresas constituyen la mayoría de los establecimientos industriales y comerciales del país, generan parte de sustancial del empleo, y producen aproximadamente 10 % del Producto Interno Bruto. Se caracterizan, salvo notables excepciones, por su escaso valor agregado debido a la falta de tecnología o a la obsolescencia de la misma y por su personal insuficientemente capacitado.

Ante el reto de la competitividad internacional y de la globalización de los mercados, es claro que este sector, tan importante para la economía mexicana, se ve amenazado.

Si bien los más recientes programas de fomento a las pequeñas y las medianas empresas diseñados por el gobierno y la banca de desarrollo parecen marchar en un sentido correcto, pero por su cobertura, tamaño y recursos escasos resultan aún insuficientes.

SITUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Sin duda alguna las empresas mexicanas están realizando esfuerzos para incrementar sus niveles de eficiencia.

La mayoría de las empresas parte de niveles muy bajos de productividad y de un entorno restringido y muy competido lo que hace que a primera vista los resultados todavía no sean los óptimos.

El momento actual exige estrategias firmes para apoyar a las micro , pequeña y medianas empresas, ya que en las condiciones que vivimos , se deben establecer esquemas más apegados a las necesidades reales para alcanzar el éxito a mediano y largo plazo.

En una economía abierta a la competencia internacional , estas ganancias de eficiencia deben expresarse en términos reales, o más bien en dólares , por esta razón la estabilización del tipo de cambio real, es indispensable para que las empresas mexicanas alcancen ganancias reales de productividad , las cuales se traducirán en el mejoramiento de la competitividad internacional del aparato productivo.

5.2 TECNICA PRESUPUESTAL

Actualmente para llegar a la Calidad y a la Productividad en las pequeñas y las medianas empresas, se debe contar por lo menos con técnicos bien capacitados en las áreas de economía y finanzas, los cuales van a utilizar la Técnica Presupuestal en la medición de los resultados enfocando su trabajo no en el pasado sino en el futuro y es precisamente por eso que proponemos el Presupuesto Base Cero como técnica para medir la productividad de los recursos humanos en las empresas pequeñas y medianas, las cuales por la importancia que tienen en nuestro país, no debemos dejarlas a un lado y sobre todo en la etapa de globalización que esta pasando nuestro país.

La Técnica Presupuestal va a intervenir en los objetivos de los dueños, directores, gerentes, etc., de las empresas en aspectos como el mercado, la productividad, los recursos financieros, las innovaciones, el costo beneficio, reducir tiempos etc.

Esta técnica de mejoramiento de productividad está principalmente destinada a reducir los gastos generales y se utiliza para reasignar los recursos entre las actividades generales, establecer una compartimentalización adecuada de los gastos generales y analizar meticulosamente cada elemento de esos gastos.

Los elementos fundamentales de este procedimiento son los siguientes:

- Identificar cada unidad de decisión (un programa importante, o un nivel de organización o un departamento individual.)

- Elaborar los paquetes de decisión por orden de prioridades y determinar la asignación presupuestaria total solicitada para cada unidad;
- Clasificar todos los conjuntos de decisiones por orden de beneficios decrecientes para establecer prioridades sobre la base de las funciones;
- Asignar los recursos donde cabe prever más beneficios y preparar presupuestos detallados por partidas.

Como se ha venido mencionando a través de todo nuestro trabajo, las ventajas que vamos a obtener al utilizar ésta técnica para medir la productividad en el área de recursos Humanos son según el Lic. Cristóbal del Río de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control las cuales a continuación se explican.

1.- De Planeación

- * Se tiene visión a futuro, respecto a objetivos, finalidades, métodos a realizar en una empresa y una proyección hacia la buena dirección y eficiencia.
- * Al planear a futuro podemos darnos cuenta de aquellas metas inalcanzables que nos pudieran traer consecuencias negativas.
- * Al proporcionarnos información, no va a servir para la toma de decisiones.
- * Por la situación que presentan actualmente las pequeñas y medianas empresas es necesario la planeación para utilizar al máximo el capital invertido.

2.- De Organización

- * Dentro de las empresas y al desarrollar el PBC debemos de establecer divisiones funcionales por áreas o departamentos y si es necesario hacer cambios en la estructura.
- * A las personas que van a utilizar la técnica Presupuestal se les debe definir sus responsabilidades y límites al implantar y desarrollar la Técnica.

3.- De Coordinación

- * Todas las áreas y/o departamentos deben de colaborar en conjunto para alcanzar los objetivos comunes; lo cual garantiza el buen funcionamiento de las actividades.

4.- De Dirección

- * Todas las desviaciones deben ser estudiadas, valuadas y evaluadas para la buena toma de decisiones.

5.- De Control

- * Es un medio que permite analizar, estudiar y corregir las diferencias o anomalías encontradas, lo cual nos va a servir de guía administrativa al establecer metas bien definidas.
- * Evita todo tipo de tiempos ociosos o desperdicios.

En resumen podemos decir que la presupuestación Base Cero ayuda a establecer un vínculo entre las actividades de planificación estratégica de la dirección superior y funciones de programación y control ejecutadas por todos los niveles de la jerarquía de la administración.

5.3 LA PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DE BIENESTAR SOCIAL.

Es innegable que producir mas bienes y servicios, con iguales o menores recursos es de beneficio para la colectividad.

Actualmente el trabajador goza de múltiples beneficios que en el pasado no tenía, tales como: seguridad social, salud, vacaciones, primas por antigüedad, jubilación, capacitación, participación en las utilidades, aguinaldo, etc.; es decir actualmente el trabajador posee un mejor nivel de vida que el trabajador del pasado.

Así mismo la productividad ha cobrado mayor importancia en nuestros tiempos, está redunda en mayores utilidades, y en la medida en que la organización logre niveles considerables de productividad, en esa medida deberán verse beneficiados los trabajadores.

Es decir, el progreso económico de la empresa, deberá reflejarse en el progreso económico para el trabajador y para al colectividad en general; ya que si la empresa mediante una mejor organización de sus sistemas de trabajo, aumenta el rendimiento de sus equipos, elimina desperdicios, agiliza las funciones administrativas, logra un mejor desempeño del personal; al cabo de un período

dispondrá de un incremento en su productividad, que bien podría ser canalizado en aumentar el salario de sus empleados mantener precios de venta bajos y con ello obtener una mejor colocación de sus productos.

Si las empresas buscasen ambiciosamente el incremento de sus utilidades, en perjuicio de los grupos humanos que le rodean, estaría gestando su propia destrucción, ya que se debe de tener en cuenta que son la base de su organización, que a través de ellos se logra una mayor productividad, que si esa productividad se refleja en un mayor ingreso para ellos como trabajadores, estos podrán tener un mejor nivel de vida y mayor poder adquisitivo y por lo tanto mayor capacidad de compra, es decir que serán consumidores de los bienes y servicios que la propia empresa ofrece, es por ello que la organización debe de tener actitud de justicia distributiva, ya que es importante para la propia subsistencia de la misma.

Lo que la organización realice para mejorar el estado actual del hombre, sea material o espiritual, es un aporte social y un beneficio para ella misma.

La organización mediante el incremento de la productividad puede abatir costos y precios, crear nuevos mercados y con ello nuevos empleos que vienen a beneficiar a la colectividad en general.

5.4 LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE EL PRESUPUESTO BASE CERO

Lograr altos niveles de productividad es propiciar la creación de riqueza, aumentar el nivel económico de un país y favorecer el bienestar general de la nación, está productividad con frecuencia esta asociada al trabajo del hombre, como único factor productivo, sin embargo, el concepto involucra todos los factores productivos al alcance de la organización, únicamente que en atención al innegable efecto que predominantemente tiene el hombre en la productividad, se expresa en muchas ocasiones en función de la mano de obra empleada. Es evidente que la clave de la productividad descansa en el elemento humano, sin embargo se debe de tener presente que no es el único factor agente de la misma.

Nos vamos a referir a la productividad de los Recursos Humanos específicamente por que constituye la base de desarrollo de toda organización, a través del cual se puede lograr un incremento en la productividad, sin olvidar que la productividad, es una filosofía que esta presente en todos y cada uno de los recursos y actividades desarrolladas por la organización, en la cual se hace difícil distinguir los efectos separados que los distintos factores pueden tener en dicha productividad, sin embargo, si pueden medirse sobre la base de un factor, en este caso nos referimos al factor de los Recursos Humanos.

Anteriormente se ha mencionado que la productividad es un indicador de la eficiencia y eficacia con que opera la empresa, en este caso en el área de recursos humanos la eficacia va estar reflejada en el grado progresivo en que los objetivos planteados por el departamento de personal tienden a ser alcanzados independientemente de las relaciones de insumos utilizados.

Referente a la eficiencia, algunos autores señalan el recurso humano como factor primordial en la consecución de la misma; de esta manera el elemento básico de la eficiencia se localiza en las características del personal que integra la organización.

De ahí la importancia que guarda el elemento humano en toda organización, ya que sencillamente sin él, la organización no marcharía, pero aún más importante es conocer en que medida estos recursos humanos son productivos, en que medida son eficientes y eficaces y en que medida son redituables a la empresa.

Los presupuestos han llegado a convertirse en un elemento indispensable de la planeación, evaluación y control de la actividad diaria de la empresa, es una planeación objetiva que toma forma cuando se lleva al plano numérico las expectativas, surgiendo así dicho presupuesto; de ahí que la técnica del Presupuesto Base Cero se presente como una excelente opción, para conocer la productividad en el área de los Recursos Humanos, dentro de la pequeña y la mediana empresa.

Generalmente en toda organización se va a tener un presupuesto para el Departamento de personal, pues bien, a través de la técnica de presupuesto base cero, se elaborará un nuevo presupuesto, realizándose un análisis de las actividades que se llevan a cabo justificando su existencia como necesarias en la organización, para posteriormente clasificarlas según su importancia en la consecución de los objetivos generales y finalmente poder asignarles los recursos monetarios necesarios para realizar dichas actividades.

Es importante considerar esta técnica presupuestaria ya que a través de ella podemos:

- Desechar actividades innecesarias y poderlas erradicar
- Ahorrar tiempos en el desarrollo del trabajo
- Detectar problemas
- Reducir el presupuesto antes asignado
- Tener mayor conocimiento sobre las actividades que se realizan
- Tener mayor control sobre el personal
- Evitar duplicidad de esfuerzos
- Facilita una mejor valoración del personal

El empleo de esta técnica nos va a llevar a un conocimiento profundo de nuestro departamento, y como resultado del mismo podremos tomar medidas correctivas para los problemas detectados y de esta manera obtener información sobre el máximo de eficiencia y eficacia, es decir, la máxima PRODUCTIVIDAD.

CASO

PRACTICO

PRESUNCIONES DE PLANEACION

- Nuestros Paquetes de Decisión estarán plenamente justificados como necesarios.

-Los incrementos solicitados serán considerados como el máximo necesario.

-No habrá autorizaciones de incrementos de personal, a menos que se juzgue estrictamente necesario.

El incremento para el departamento de Recursos Humanos no será mayor al 15 % en relación al año anterior .

-Los incrementos salariales se sujetarán a la inflación más un 8 %.

IDENTIFICACION DE UNIDADES DE DECISION.

ZONA O DEPARTAMENTO	UNIDADES DE DECISION
Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">- Reclutamiento y Selección. -Capacitación. -Medición del Desempeño.

IDENTIFICACION DE PAQUETES DE DECISION.

UNIDAD DE DECISION	(ACTIVIDADES) PAQUETES DE DECISION.
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de Solicitudes. -Utilización de fuentes de reclutamiento. -Aplicación de exámenes. -Contacto-Recepción. -Entrevista preliminar.
Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> -Adiestramiento en el manejo de maquinaria y equipo. -Proporcionar cursos de inglés. -Entrenamiento a cada nuevo empleado. -Realizar 3 seminarios anuales sobre desarrollo personal. -Capacitación industrial.
Medición del Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> -Comparación de los estándares con lo ejecutado. -Calificar si la ejecución del trabajo es satisfactorio. -Promover ascensos y premios. -Detectar desviaciones referente a los estándares. -Realizar estudios de tiempos y movimientos.

ANALISIS DE LAS UNIDADES DE DECISION

ATRAVES DE LOS PAQUETES DE DECISION

RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Recepción de Solicitudes .

Unidad de Decisión : Reclutamiento y Selección

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS :

- Conocer datos generales del solicitante así como de sus trabajos anteriores y conocimientos adquiridos.
- Constituir la apertura para el expediente personal.

ALTERNATIVAS :

- Utilización de un sistema de computo y diseño de solicitudes de acuerdo al nivel .
- Proporcionar una sala de espera confortable , ventilada, y con iluminación; realizando los registros de manera manual.

BENEFICIOS Y COSTO :

SISTEMA DE COMPUTO

- Agilizar la búsqueda de candidatos con características específicas.
- Lograr un mayor control en la recepción de solicitudes de acuerdo a fecha y nombre.
- Evitar la acumulación innecesaria de solicitudes y pérdida de documentación.
- Reducir espacios en la archivación .

SISTEMA MANUAL Y SALA DE ESPERA.

- Minimizar las incomodidades que surjan a ante la presencia de numerosos candidatos.
- Permitir las condiciones necesarias para la estancia de los candidatos.
- Bajo costo.

Necesita Incrementos :

1.5 %

.7%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Utilización de Fuentes de Reclutamiento.

Unidad de Decisión : Reclutamiento y Selección

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS :

- Ayudar a proveernos de una cantidad suficiente de solicitantes .
- Atraer candidatos por vía interna y externa.
- Facilitar la búsqueda de candidatos con características específicas.

ALTERNATIVAS

- Poner anuncios en Prensa, Radio y Televisión.
- Solicitar servicios a alguna agencia de empleo.
- Poner anuncios en las Bolsas de Trabajo de Escuelas y Universidades.

BENEFICIOS Y COSTOS :

ANUNCIOS	AGENCIA DE EMPLEO	ESCUELAS Y UNIVERSIDADES.
<ul style="list-style-type: none"> -Lograr atraer a gran número de candidatos. -Agilizar en gran medida la búsqueda. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr atraer a gran número de candidatos. -Agilizar en gran medida la búsqueda. -Atraer al personal más capacitado. -Hacer menos costoso nuestro procedimiento de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr atraer a gente joven. -Hacer mucho menos extensos y costosos los procedimientos de selección.
Necesita incrementos		
1.5%	.7%	.5%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Aplicación de Exámenes.

Unidad de Decisión : Reclutamiento y Selección

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS :

- Efectuar un conjunto de Pruebas.
- Los exámenes servirán de base para decidir la aceptación o rechazo del solicitante .
- Conocer del individuo sus conocimientos , su personalidad, su inteligencia, sus aptitudes, etc.

ALTERNATIVAS :

- Exámenes de opción múltiple; escritos.
- Exámenes abiertos ; escritos.
- Exámenes orales .

BENEFICIOS Y COSTOS :

ESCRITO, OPCION MULTIPLE	ESCRITO ABIERTO	ORALES
<ul style="list-style-type: none"> -Rapidez en la calificación de Exámenes. -Es Objetivo -Disminución en el tiempo de aplicación. -Puede aplicarse a varias personas a la vez. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar oportunidad al solicitante de expresar abiertamente su respuesta. -Mayor oportunidad de conocer al individuo. -Se puede aplicar a varias personas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer inmediatamente la capacidad y seguridad de si mismo. -Ver sus reacciones. -Oportunidad para decidir si se presenta a las entrevistas o no.
Necesita Incrementos		
1.0%	.9%	.8%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Contacto - Recepción.

Unidad de Decisión : Reclutamiento y Selección

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Informar al candidato cuándo y a qué hora tiene que presentarse en la empresa para ser entrevistado.
- Recibir a los candidatos minutos antes de su entrevista.

ALTERNATIVAS:

- Utilizar el teléfono como único medio para ponerse en contacto con los candidatos.
- Utilizar otros medios como cartas y telegramas.

BENEFICIOS Y COSTO :

TELÉFONO

- Tener contacto directo y de inmediato con los candidatos.
- Confirmar si el candidato puede o no asistir a la entrevista.
- Minimizar costos.

CARTAS Y TELEGRAMAS

- Ser un medio formal para comunicarse.
- Queda por escrito que el candidato fué avisado.
- tarda más en llegar.

Necesita incrementos :

.5%

1.0%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Entrevista Preliminar y Final .

Unidad de Decisión : Reclutamiento y Selección

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

De la entrevista Preliminar :

-Permitir el primer cambio de impresiones con los candidatos y definir algunas particularidades.

De la entrevista Final :

-Profundizar en los aspectos que a la empresa le interesa.

ALTERNATIVAS:

-Entrevistas dirigidas

-Entrevistas libres

-Entrevistas en grupos de 5 personas.

BENEFICIOS Y COSTO:

DIRIGIDAS	LIBRES	GRUPOS
-Que el entrevistador conozca puntos específicos que le son de interés -Tratar sólo lo relevante. -Hacerle ver al entrevistado las características que requiere el puesto.	-Conocer ampliamente al entrevistado. -Dejar que el candidato se exprese libremente. -Darle más confianza al entrevistado.	-La disminución de gastos . -Conocer las diferencias entre los diferentes individuos, así como sus diferentes cualidades. -No hay profundidad en el examen.

Necesita incrementos :

1.0%

.6%

.8%

CAPACITACION

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Adiestramiento en el manejo de Maquinaria y Equipo .

Unidad de Decisión : Capacitación

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Evitar alto índice de Rotación de personal operativo de la maquinaria.
- Evitar el alto índice de descomposturas del Activo Fijo.
- Manejar la calidad de los productos.

ALTERNATIVAS:

- ADE, adiestramiento dentro de la empresa por los empleados más antiguos.
- Escuela vestibular, enseñanza rápida de lo esencial, de la labor específica .
- Un curso preoperativo completo en ARMO (Adiestramiento rápido y mano de obra) elementos teóricos y prácticos.

BENEFICIOS Y COSTO:

A.D.E.	ESCUELA VESTIB.	ARMO
-Bajo Costo	-Necesita poco tiempo.	-Conocimiento completo de la Maq. y su manejo.
-Inversión de poco tiempo.	-Conocimiento solo sobre funcionamiento.	-No necesita cursos posteriores.
-Conocimientos poco amplios	-Calidad sólo en proceso.	-El operario podrá arreglar su Maq.
-Necesita cursos posteriores.	-No se podrá rotar ese personal.	-Se obtendría un producto de calidad

Necesita Incrementos :

.8%	1.2%	1.5%
-----	------	------

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Proporcionar Cursos de Inglés.

Unidad de Decisión : Capacitación

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Proporcionar estos cursos a nuestros agentes de ventas a fin de introducirlos a nuevos mercados.
- Proporcionarlos también a nuestros gerentes a fin de un mejor desenvolvimiento .

ALTERNATIVAS:

- Cursos sabatinos .Interlingua
- Harmon - Hall 6 hrs samanales 3 día opcionales.
- Anglo Americano,4 Hrs De Lunes a Viernes.

BENEFICIOS Y COSTO:

INTERLINGUA	HARMON-HALL	ANGLO AMERICANO
<ul style="list-style-type: none"> -Previo acuerdo con empleados;no afectar horas laborales. -Su duración es de 5 meses. -Precio especial -Reporte directo de aprovechamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Duración de 1 año. -Proporcionar libros gratuitos. -No hay precios especiales. -Flexibilidad en los días de curso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Duración de 5 meses. -Precio especial al grupo. -Reporte de aprovechamiento. -Son día fijos y horas fijas.

Necesita incrementos:

1.0%

1.5%

1.2%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Entrenamiento a cada nuevo empleado.

Unidad de Decisión : Capacitación

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Preparar al nuevo empleado para la tarea a realizar.
- Mejor desarrollo de la tarea previo conocimiento de la misma.
- Que el empleado identifique si posee las habilidades físicas y mentales que necesita el puesto a fin de tener un desempeño efectivo.

ALTERNATIVAS:

- Inducción a través del encargado del entrenamiento a fin de acelerar la adecuación del individuo al puesto mediante información básica.
- Proporcionar un manual de operación el empleado , especificando tarea a realizar.

BENEFICIOS Y COSTO:

INDUCCION	MANUAL
<ul style="list-style-type: none">-Mejor comprensión de la tarea a realizar.-Brinda confianza para la ejecución de su trabajo.-Obtiene información más general y explícita de toda la organización.	<ul style="list-style-type: none">-No se tiene seguridad si lo leyó o no.-Falta de comprensión.-Sirve sólo de guía.-Información reducida.-Se puede consultar en cualquier momento.
Necesita incrementos:	
.5%	.7%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Realizar 3 seminarios anuales sobre desarrollo personal.

Unidad de Decisión : Capacitación

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Obtener una información integral del empleado (Carácter, hábitos, educación, inteligencia.)
- Disminuir al alto índice de conflictos.
- Mejorar el ambiente laboral, y la moral de trabajo de la organización.

ALTERNATIVAS:

- A través de centros especiales de capacitación sobre el tema:
- *Capacitación y desarrollo empresarial, S.A de C.V.
- *CIC Centro Integral de Capacitación; S.A de C.V.
- Impartidos por nuestro Director de R.H.

BENEFICIOS Y COSTO:

C.D.E.	C.I.C.	DIRECTOR DE R.H.
<ul style="list-style-type: none"> -Curso de 9Hrs.de duración. -Podría ser impartido en nuestras instalaciones. -Impartido en tres días. -Costo medio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Curso de 10 Hrs. -Impartido sólo en sus instalaciones.. -Costo Alto. -Impartido durante 5 días. 	<ul style="list-style-type: none"> -Impartido en nuestras instalaciones. -No hay límite de tiempo. -Necesita apoyo de personal. -Bajo Costo.

Necesita incrementos:

1.0%	1.2%	.8%
------	------	-----

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Capacitación en Seguridad Industrial.

Unidad de Decisión : Capacitación

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Proporcionar los conocimientos básicos sobre seguridad industrial.
- Disminuir , al alto índice de accidentes de trabajo.
- Disminuir las pérdidas económicas por la empresa debido al ausentismo y el descenso de personal , con elevados gastos de adiestramiento y selección de personal nuevo.

ALTERNATIVAS:

- Crear una comisión mixta de seguridad e higiene industrial.
- Impartir sólo un curso por un miembro de la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

BENEFICIOS Y COSTO:

COMISION MIXTA	INSTRUCTOR
<ul style="list-style-type: none"> -Mejor conocimiento de las necesidades de la empresa. -Vigilancia constante. -Conoce las causas de los peligros y condiciones insalubres. -Dar instrucciones sobre medidas preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor costo. -Menor Tiempo. -Conocimientos básicos sobre el tema.

Necesita incrementos:

1.5%

1.0%

MEDICION
DEL
DESEMPEÑO

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Comparación de los estándares con lo ejecutado.

Unidad de Decisión : Medición del Desempeño.

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Establecer un control en los procedimientos establecidos a fin de verificar si han sido satisfactorios.
- Comprobar en que grado han sido alcanzados los objetivos .
- Determinar el nivel de productividad de nuestra gente.

ALTERNATIVAS:

- Comparación en pares, realizar una lista del personal determinando su rendimiento y comparándolo con lo esperado específicamente del puesto.
- Comparación global; solamente comparar el rendimiento general del área en relación a las expectativas planeadas.

BENEFICIOS Y COSTO:

COMPARACION EN PARES	COMPARACION GLOBAL
<ul style="list-style-type: none"> -Análisis específico de cada puesto. -Fácilmente se detecta en donde se está fallando. -Se detecta las zonas más productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apreciación general del área en relación a su productividad. -Menor tiempo requerido para su análisis. -Dificulta la identificación de errores.
Necesita incrementos:	
1.2%	1.0%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Calificar si la ejecución del trabajo es satisfactoria.

Unidad de Decisión : Medición del Desempeño.

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Permitirnos juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador.
- Conocer la forma en que se desempeña cada trabajador.
- Detectar a los elementos productivos.
- Evaluar el trabajo del empleado ; "eficiente" o "deficiente".

ALTERNATIVAS:

- Cantidad de la producción.
- Calidad de la producción.
- Promedios por grupos seleccionados.

BENEFICIOS Y COSTO:

CANTIDAD DE PRODUCCION	CALIDAD DE PRODUCCION	PROMEDIOS POR GRUPOS.
-No se toma en cuenta la calidad.	-No se toma en cuenta la cantidad.	-Presiones de los demás empleados sobre los seleccionados.
-No se toman en cuenta todas las demás circunstancias.	-Disminuye los márgenes de producción defectuosa.	-No se muestra justa.
-Es un análisis subjetivo.	-Mayor empleo de tiempo.	-Reducción de tiempo.
		-Bajo costo.

Necesita incrementos:

.8%

.8%

.5%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Promover ascensos, premios, incentivos varios, etc.

Unidad de Decisión : Medición del Desempeño.

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Establecer motivación entre los empleados.
- Reconocer y premiar a nuestros elementos productivos.
- Lograr el mejor esmero del trabajador en su labor.

ALTERNATIVAS:

- Basarnos en la calificación de méritos de cada trabajador.
- Tomar como base el tiempo de servicio.
- En base a factores personales.

BENEFICIOS Y COSTO:

CALIFICACION DE MERITOS	TIEMPO DE SERVICIO	FACTORES PREELIMINARES
<ul style="list-style-type: none"> -Es justa -Es una apreciación objetiva y real. -Posee datos objetivos de eficiencia. -Colocación de la persona idónea al puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es imparcial e incompleta. -No es justa. -La antigüedad no garantiza eficiencia en el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existen favoritismos -Es una apreciación subjetiva -No posee datos reales y lógicos.

Necesita incrementos:

1.0%

.8%

.8%

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Detectar desviaciones referentes a los estándares.

Unidad de Decisión : Medición del Desempeño.

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Tomar medidas correctivas a tiempo para los errores detectados.
- Verificar que nuestros estándares son posibles de ser alcanzados.
- Poder establecer nuevos estándares.
- Poder calificar nuestros procedimientos actuales.

ALTERNATIVAS:

- Realizar auditorías operacionales anualmente.
- Establecimiento de un programa permanente de auditoría interna a cargo del propio departamento del personal.
- Realizar auditorías externas cuando se juzgue necesario.

BENEFICIOS Y COSTO:

AUDITORIA ANUAL	AUDITORIA PERMANENTE	AUDITORIA EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> -No podrán tomarse medidas correctivas a tiempo. -No existe un análisis constante y comparativo. -Las sugerencias pueden ser extemporáneas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Constante control. -Mejor conocimiento de los procedimientos y programas. -Costo medio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es muy costosa -Puede ofrecer nuevas ideas en comparación con otras empresas. -Necesita personal especializado en el campo de R.H.

Necesita incrementos:

1.0%	1.5%	2.0%
------	------	------

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete : Realizar estudios de tiempos y movimientos.

Unidad de Decisión : Medición del Desempeño.
Capacitación

Departamento: Recursos Humanos

OBJETIVOS:

- Evitar el alto índice de desperdicios
- Establecer un método definitivo de fijación de normas y estándares.
- Verificar si es viable la reducción del tiempo de producción.

ALTERNATIVAS:

- Utilizar otro método como el de micromovimientos, acerca del tiempo mínimo y movimientos necesarios para la ejecución de la tarea.
- Continuar con el de Tiempos y Movimientos.

BENEFICIOS Y COSTO:

MICROMOVIMIENTOS	TIEMPO Y MOVIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> -Estudios encaminados a la utilización del cuerpo humano. -Contempla el diseño de equipo y herramienta. -Contempla las instalaciones donde se labora. -Determina los movimientos necesarios. -Es costoso -Es más minucioso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asegura la obtención de la mayor productividad. -Fomenta una cooperación continua entre dirección y trabajadores. -Busca distribución equitativa del trabajo. -Elimine los movimientos innecesarios. -Es relativamente costoso.

Necesita incrementos:

1.0%

.8%

JERARQUIZACION DE LAS UNIDADES DE DECISION Y PAQUETES DE DECISION

ZONA O DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS				
Unidad de Decisión por orden de prioridad.	Paquete de Decisión por orden de prioridad.	Incremento solicitado	Incremento Autorizado	Incremento Total Unidad
Capacitación	1.-Adistramiento en el manejo de Maq. y Equipo.	1.5%	1.5%	5.2%
	2.-Capacitación en Seguridad Industrial.	1.5%	1.5%	
	3.-Entrenamiento a cada nuevo empleado.	.5%	.5%	
	4.-Realizar 3 seminarios anuales s/ desarrollo personal.	1.0%	1.0%	
	5.-Proporcionar cursos de inglés.	1.0%	.7%	
Medición del desempeño	1.-Califica si la ejecución del trabajo es "satisfactorio"	1.0%	.8%	4.1%
	2.-Comparación de los estándares con lo ejecutado.	1.2%	1.0%	
	3.-Detectar desviaciones referentes a los estándares.	1.5%	.9%	
	4.-Promover ascensos, premios.	1.0%	.8%	
	5.-Realizar estudios de tiempos y movimientos.	.8%	.6%	
Reclutamiento y Selección	1.-Entrevistas.	1.0%	.8%	2.2%
	2.- Aplicación de exámenes.	1.0%	.7%	
	3.-Utilización de fuentes de reclutamiento.	.7%	.4%	
	4.-Contacto-recepción	.5%	.1%	
	5.-Proporcionar y recibir solicitudes.	.7%	.2%	
Incremento Total Autorizado				11.5%

**PRESUPUESTO DETALLADO
EN BASE AL INCREMENTO TOTAL
DEL DEPARTAMENTO DE R.H. (15%).**

Unidad de Decisión	Porcentajes máximos por autorizar en proporción al 15%	Incremento Solicitado	Incremento Autorizado	Incremento Rechazado	Ahorro
Capacitación	7.5%	5.5%	5.2%	.3%	2.3%
Medición del Desempeño	5.0%	5.5%	4.1%	1.4%	9%
Reclutamiento y Selección	2.5%	3.9%	2.2%	1.7%	.5%
Totales	15%	14.9%	11.5%	3.4%	3.7%

En relación al 15 % que se tenía programado de incremento en el Presupuesto para éste departamento, se necesita, de acuerdo al PBC, sólo un 11.5 % de ese incremento; teniéndose un ahorro del 3.7%, con lo que se observa la eficiencia en la utilización de ésta técnica presupuestaria.

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de ésta tesis, hemos llegado a la conclusión de cuan importante y eficiente puede ser para las empresas el establecimiento de una técnica presupuestaria como es, "EL PRESUPUESTO BASE CERO"; sin dejar de reconocer que es una metodología que requiere tiempo, capacidad de análisis, una administración adecuada del sistema, apoyo de la alta gerencia y un diseño eficaz que satisfaga las necesidades de la organización; de lo cual depende el éxito o fracaso en su implantación.

En la actualidad se considera al Presupuesto Base Cero como una técnica complicada, laboriosa, que requiere muchos recursos monetarios y que es improductiva, sin embargo, hemos aprendido que si es aplicada en áreas específicas y adaptandola a las necesidades de la organización, puede proporcionarnos numerosas ventajas tales como: reducciones al presupuesto, seleccionar los mejores medios para operar, aplicación justa de los recursos, identificación de problemas, etc...

Es por lo antes mencionado que queremos presentar esta técnica como un buen camino en la búsqueda de un medio eficaz en la asignación de recursos.

Así a través de la realización de esta tesis hemos aprendido también aspectos más específicos e identificación de aquellos elementos básicos mediante los cuales se obtiene un menor o mayor nivel de Productividad; nos referimos a los recursos humanos que a nuestro juicio, constituye el elemento vital para el funcionamiento de cualquier organización, pero no contemplado solamente como una herramienta de trabajo, sino como un ser integral con conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, habilidades, etc..., a los cuales debe de proporcionarseles continuamente motivación y capacitación, factores que consideramos determinantes para el rendimiento de los mismos, y que se verán reflejados en el resultado final de la empresa.

Nuestro tiempo requiere de empresas productivas capaces de competir ante la apertura de nuevos mercados; empresas productivas que fortalezcan la estructura económica de nuestro país, por esto, el término "PRODUCTIVIDAD" ha cobrado gran importancia entre las organizaciones mexicanas, constituyéndose así uno de los principales objetivos de estas.

La productividad sinónimo de eficiencia y eficacia, debe de tenerse presente en cada actividad realizada, atendiendo a los diferentes factores que pueden influir para su obtención, ya sean factores controlables o no controlables, a fin de poder minimizar la afectación que estos tengan sobre la organización y poder establecer estrategias para el mejoramiento de la productividad.

Sugerimos la creación de un COMITE DE PRODUCTIVIDAD, a fin de asesorar y auxiliar, resolver problemas, determinar métodos, hacer estudios y proponer soluciones de una manera más eficiente, que nos conlleve a una medición objetiva, válida y confiable del rendimiento obtenido.

A los RECURSOS HUMANOS como centro del funcionamiento de la organización deben de aplicárseles métodos de medición, determinados de acuerdo a las necesidades de la empresa, con la finalidad de obtener el rendimiento del empleado para evaluar el desempeño y saber que acciones deben de tomarse a fin de que se logre el máximo de productividad.

En general se presenta el Presupuesto Base Cero como una técnica viable en su aplicación al área de Recursos Humanos, que va en busca de la obtención de ese nivel máximo.

Concluimos finalmente diciendo que con la realización de esta investigación quedamos satisfechas al lograr el objetivo que perseguíamos, y es el de dar conocer características específicas del Presupuesto Base Cero, con la finalidad de que esta información pueda servir a futuras generaciones para la mejor realización y desarrollo de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

ALEXANDER HAMILTON INSTITE *Como aumentar la Productividad. Una guía práctica para mejorar el rendimiento de los recursos humanos de su empresa*; MODERN BUSINESS REPORTS. New York N.Y.

Bain David *Productividad la solución a los problemas de la empresa*
Editorial Mc Graw Hill 1985

E. Kopelman Richard *Administración de la Productividad en las organizaciones.*
Editorial Mc Graw Hill España 1990

García Morales Roberto *Serie de Manuales : ¿Qué es la Capacitación ? .*
Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales .S.C. Mexico.

Howard S Gitlow y Shelly Gitlow *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*
Editorial Norma Desarrollo gerencial Colombia 1990

Mercado H Salvador *Administración Aplicada Teoría y Práctica.*
Editorial Limusa . México

Paz Saldivar *Presupuesto Base Cero.*

Prokopenko Joseph *La gestión de la productividad . Manual Práctico .*
Editorial LIMUSA Ginebra 1990
Pyhrr Peter A. *Presupuesto Base Cero.*

Rodriguez Gomez Ricardo *Optimización de la Productividad Su Proceso en la Pequeña y Mediana Industria .*
Editorial Trillas México 1986

Stonich Paul J. *Base Cero, Planeación y Presupuesto.*

William B. Werther. *Administración del Personal y Recursos Humanos .*
Editorial Mc Graw Hill. México

Revista EXPANSION Año 1993 Octubre 13 No. 622
Paginas 80-84