

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN C S H

**"ALTERNATIVAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN EL PISO DE VENTAS,
DE LAS TIENDAS ISSSTE DEL ÁREA METROPOLITANA"**

T E S I N A

QUE PRESENTAN PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**GARCÍA MEDINA MARÍA MAGDALENA
GUZMÁN ROJAS JOSÉ ALFREDO**

MÉXICO, D. F.

ABRIL DE 1995

DEDICATORIAS

A DIOS

La fuerza que todo lo puede.

A MIS PADRES

Su invaluable apoyo, me ha llevado a concluir mis estudios.

A MIS PROFESORES

Lic. Carlos Morales, asesor de esta tesina.

Maestro Agustín Montaña. -Su ejemplo de entrega y profesionalismo, siempre lo tendré presente-

Elsa Alvarez, Edgardo Baéz, Eduardo Rico, y Héctor Godínez. Por sus conocimientos, por creer en mí

MAGDALENA

Te agradezco tu dedicación para la realización de nuestra tesina.

ALFREDO BRAVO

Este trabajo es tuyo, por tu ayuda y amistad a lo largo de cuatro años.

GRACIAS A TI

Por tener esta tesina entre tus manos, te invito a leerla y a que la productividad forme hábito en tu vida.

ALFREDO

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Gracias a su apoyo y confianza he llegado a concluir la meta trazada

A MIS AMIGOS

Andrés Manzo, Armando Corona, Cristina Pacheco, Roberto Navarrete, Edgar, José Chaveste, Lic. César Reyna, Martha Cardona, Erika Manzur, Santa Rojas, Arturo Pacheco, Mauricio, Enrique Corona, Martín Orozco, Ulises Rizo, Francisco Hernández y Felipe de Jesús Méndez. Por su valiosa ayuda incondicional.

A MIS PROFESORES

Alberto Cortes, Adalberto Cabello, Patricia Aduna, Elsa Alvarez, Javier Hernández y Eduardo Rico. Por sus conocimientos y consejos.

ALFREDO

Por tu empeño para realizar esta tesina.

MAGDALENA

INDICE

INTRODUCCION	2
MARCO TEORICO	5
OBJETIVOS	7
PARTE I	
CAPITULO 1 PRODUCTIVIDAD	
1.1 Antecedentes de la Productividad	9
1.2 Concepto de Productividad	10
1.2.1 La Productividad como un Término Invariable	13
1.2.2 Errores y Mitos del Concepto de Productividad	14
1.3 Relación Productividad-Eficiencia	16
1.4 Factores que Inciden en la Productividad	17
1.4.1 Ambiente Externo	17
1.4.2 Ambiente Interno	19
CAPITULO 2 MECANISMOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD	
2.1 Medición de la Productividad a través del Insumo Laboral	24
2.1.1 Ventajas y Desventajas	25
2.1.2 Ejemplo de Aplicación	26
2.2 Método de Kurosawa	27

2.2.1	Ventajas y desventajas	29
2.2.2	Ejemplo de Aplicación	30

CAPITULO 3 LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO

3.1	Consideraciones	35
3.2	Antecedentes	36
3.2.1	Disparidades e Insuficiencias Estructurales	38
3.2.2	Limitaciones Derivadas del Proteccionismo	39
3.2.3	Asignación Ineficiente de Capital	40
3.2.4	Ineficiencia en el Desarrollo de los Elementos Humanos	41
3.2.5	Limitado Desarrollo de la Capacitación	42
3.2.6	Conciencia Nacional sobre Productividad	43

CAPITULO 4 MEDIDAS APLICADAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD NACIONAL

4.1	Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad	45
4.1.1	Justificación	45
4.1.2	Líneas de Acción	47
4.2	Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994	50
4.2.1	Elementos Sustanciales	52

CAPITULO 5 PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

5.1	Factores para Incrementar la Productividad	56
5.1.1	Bono de Productividad	58
5.1.2	Diseño del Bono de Productividad y Calidad	60
5.1.3	Ejemplos Ilustrativos	61
5.2	Pasos para el Implemento de un Plan de Productividad.	68

PARTE II

CAPITULO 6 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS

6.1	Estructura de la Venta	74
6.1.1	Comercio Propiamente dicho	74
6.1.2	Principio Básico de la Venta	75
6.1.3	Organización de Ventas.	76
6.2	Funciones de un Departamento de Ventas	78
6.2.1	Los Objetivos de la Empresa Influyen en la Organización.	80
6.3	Funciones Básicas de una Organización de Ventas.	82
6.3.1	División de Funciones en la Organización de Ventas	83
6.3.2	Los Principios de Administración dentro de la Tarea del Directivo de Ventas.	84

**CAPITULO 7 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD
EN EL PISO DE VENTAS DE LAS
TIENDAS
ISSSTE**

7.1	Antecedentes del ISSSTE	88
7.2	Funciones de la Jefatura de Servicios de Productividad Operativa de la Subdirección de Protección al Salario.	90
7.2.1	Indicadores de Productividad Operativa	91
7.2.2	Formulario de Reporte Mensual de Productividad Operativa	93
7.3	Diseño de Proyectos Orientados a Incrementar la Productividad Operativa	97
7.3.1	Capacitación	100
7.3.2	Aplicación del Código de Barras	104
7.3.3	Creación de Equipos de Trabajo	113
7.3.4	Incentivos un Vehículo para Incrementar la Productividad.	123
	CONCLUSIONES	130
	GLOSARIO	133
	BIBLIOGRAFIA	135

INTRODUCCIÓN

En el umbral del siglo XXI, el contexto internacional de naciones, ha sufrido cambios que han llevado a redefinir la idea de integración y de sistemas productivos. Se han derrumbado estructuras políticas, sociales y productivas, que hasta hace una década parecían inamovibles.

Países se integran en nuevos acuerdos, donde las fronteras se traspasan mediante una globalización económica, que busca reforzar mercados y tener una mayor competitividad productiva frente a otros bloques económicos.

México no es ajeno a estas transformaciones, y al ingresar a un Tratado de Libre Comercio, se encuentra en competencia con dos naciones altamente industrializadas (Estados Unidos y Canadá).

Es ahora cuando se cuestionan los parámetros de eficiencia y calidad existentes en varias empresas. El término Productividad se torna como un objetivo al cual llegar por diferentes caminos, a veces sin conocer éstos.

Este trabajo muestra a la Productividad como un vehículo necesario para hacer frente a los retos que se presentan -algunos inciertos-, por lo cual, primeramente se debe abandonar la idea de que la Productividad sólo se obtiene en una línea de producción . Su concepto es mucho más amplio.

Este término tiene aplicaciones muy amplias y parte de la intención de este estudio, es mostrar cada una de las vertientes que se fusionan en un mismo concepto.

Consideramos que el texto, es realmente enriquecedor para quienes deseen conocer más sobre el tema, ya que entrelaza elementos teóricos (sin ser abrumadores) con ejemplos prácticos que permiten observar la relevancia del tema.

Se incluye un diseño de proyectos encaminados a elevar la productividad en el piso de ventas de las tiendas ISSSTE del área metropolitana.

Haciendo énfasis en que no son los voluminosos manuales los que sirven como instrumento para incrementar la productividad; sino la estrategia que se adopte para gestar un cambio, en puntos muy concretos, que sean acordes a los recursos de la organización.

El estudio se encuentra fraccionado en siete capítulos. Los primeros cuatro se agrupan en la primera parte del trabajo. Así el primer capítulo expone los antecedentes, concepto y factores que inciden en la productividad, detallando lo relevante de cada tema.

En el segundo, se hace la mención a los mecanismos que existen para medir la productividad y se muestran dos tipos de medición que son los más usuales y representativos.

El capítulo tres, hace un análisis de lo que representa la productividad en México, distinguiendo limitaciones, y avances en torno al tema y el porque de éstos.

Capítulo aparte merecen las medidas aplicadas para elevar la productividad nacional, revisando el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, entre otros instrumentos que se han diseñado en nuestro país.

El programa de incremento de la productividad, por medio de bonos, será el tema que se tratará en el Capítulo quinto.

En la segunda parte, se retomaran muchos conceptos de la primera; y se observan su aplicación en el piso de ventas de las tiendas ISSSTE del área metropolitana, así como la propuesta de una estrategia para incrementar la productividad en esa organización.

El capítulo 6, describe la función de un departamento de ventas y lo relacionado a este punto importantísimo para cualquier empresa, además de la relación existente con el proceso administrativo.

El séptimo apartado, será la propuesta, donde la estrategia se fundamenta en cuatro elementos que involucran los recursos humanos y materiales de la institución. Será un proyecto concreto que busca destacar las enormes ventajas que representa así como su apego a las posibilidades de la organización.

La última parte, la constituyen los comentarios que integran las conclusiones del estudio realizado

Finalmente, esperamos que esta tesis sea lo más productiva posible y despierte el interés y la reflexión al lector sobre el tema.

MARCO TEÓRICO

Al ingresar nuestro país a una economía de globalización de mercado, y al enfrentarse a una competencia de comercialización y servicios con naciones altamente industrializadas, surge en México la necesidad de crear mecanismos que le permitan estar a un nivel de competitividad en cuanto a los renglones de Calidad y Productividad, que le permitan desarrollarse en las diferentes líneas de acción; económicas, políticas y sociales.

Es indiscutible que nuestro país se enfrenta a una desventajosa competencia a nivel productivo y de servicios principalmente.

Esto se ve reflejado con la firma del TLC, en donde nuestro aparato productivo no se encuentra a la altura de Estados Unidos y Canadá.

Por lo tanto como es sabido, el desarrollo económico de un país estará relacionado con el incremento de la calidad y fundamentalmente de la productividad, interrelacionadas, como son a nivel individual del trabajador; organizacionales y ambientales.

Esta relación entre estos tres elementos, se manifiesta en el caso del medio ambiente con el trabajador; por medio de las condiciones internas y externas que influyen para determinar la efectividad del trabajador.

En cuanto a las organizacionales podemos decir que son las condiciones a las que se enfrentan las organizaciones para estar presentes en la actividad económica nacional.

Podemos afirmar que el concepto de productividad a despertado un interés en empresarios privados y funcionarios públicos, debido a que este concepto involucra ideas importantes; de deficiencia y rendimiento en la economía empresarial tanto a nivel de empresa como a nivel nacional.

OBJETIVOS

-EXPONER UN ANÁLISIS TEÓRICO DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD, DESDE SUS DIFERENTES CAMPOS DE ACCIÓN, ADEMÁS DE EXPONER LOS MECANISMOS QUE EXISTEN PARA MEDIRLA. ASÍ MISMO SE HARÁ UN RECUENTO DE LO REALIZADO EN NUESTRO PAÍS EN ESTE RENGLÓN Y LAS MEDIDAS QUE SE HAN IMPLEMENTADO PARA CREAR UNA CULTURA DE PRODUCTIVIDAD, O BIEN PARA ELEVARLA.

-DESARROLLAR UN ESTUDIO DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN EL PISO DE VENTAS DE LAS TIENDAS ISSSTE DEL ÁREA METROPOLITANA, CON BASE EN LOS DATOS OBTENIDOS DE LA JEFATURA DE PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN Y LOS INDICADORES QUE DELIMITAREMOS EN ELLA.

-PROPONER PROYECTOS ENCAMINADOS A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL PISO DE VENTAS, EN CUATRO ESCENARIOS: CAPACITACIÓN, FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL Y ACTUALIZAR LA TECNOLOGÍA EN LAS CAJAS DE COBRO.

CAPITULO 1
PRODUCTIVIDAD

PARTE I

1.1 ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD

Ante la necesidad de modernizar al país para hacer frente a la competencia externa y dar solución a los problemas de desempleo e inflación, los cuales se han agravado la última década no permitiendo el crecimiento económico, se impone la productividad como uno de los factores principales para superar dichas deficiencias y satisfacer la necesidad de desarrollar una industria nacional altamente productiva y por ende competitiva.

Para poder entender qué es la productividad y qué factores intervienen en esta es necesario realizar un breve análisis del surgimiento de esta.

En el siglo XVIII fisiócratas definen por primera vez a la productividad como la "facultad de producir", a principios del siglo XX algunos dan su propio concepto de productividad, considerándola como relación de insumo/producto e inversión/producción.

Con este concepto se desprenden dos escuelas, la escuela neoclásica y la escuela clásica ; con la primera el nivel de producto por hombre esta determinado por la relación entre el precio de los factores productivos (capital y trabajo) por la técnica (y sus cambios) por la disponibilidad de recursos con los que cuenta un empresario en esta hipótesis. El nivel de productividad del trabajo esta determinado por las decisiones del empresario sobre la técnica a utilizar: para la teoría neoclásica la productividad puede variar por las siguientes razones.:

- a) Cambio en precios relativos
- b) Cambios técnicos

Estos dos factores están sustentados por dos líneas de acción, la primera se centra en la presencia de un patrón sistemático y el ahorro del factor trabajo, la segunda en ver si existen o no mecanismos de mercado capaces de inducir el cambio técnico hacia el ahorro de un factor determinado.

En cuanto se refiere a la escuela clásica el crecimiento de la productividad depende del ritmo de expansión del producto en la medida que este permite la obtención de economías a escala. Dentro de esta escuela, encontramos a Adam Smith, el cual afirma: *"Para incrementar, el rendimiento por unidad de trabajo, dependiendo por completo de la división del trabajo"*¹

Para Marx, la mecanización y mayores escalas de producción son factores fundamentales de la productividad.

En la medida que transcurre el tiempo, diferentes corrientes se han enfocado en el concepto de productividad pero hay que tener presente que es con la Revolución Industrial y las tendencias a superar la sociedad agraria, donde se centra la preocupación por el rendimiento del trabajador; los principales factores que influyeron para determinar la productividad son sin duda, el movimiento de administración científica. Es aquí donde se analiza a la productividad desde un punto de vista administrativo. Taylor descubrió movimientos innecesarios al especializar y subdividir las funciones y el cambiar el uso óptimo del personal con la cantidad óptima de equipo de capital. Taylor decía: *"La mayor prosperidad sólo existe como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y de las máquinas de establecimiento."*²

Mientras Taylor se preocupaba por el método mediante el cual los trabajadores ejecutaban sus tareas; surge el movimiento de las Relaciones Humanas; hacían hincapié en la psicología de los trabajadores y concluían en que la influencia más poderosa de la productividad residen en variables sutiles dentro de los mismos trabajadores, más que el medio ambiente; su trabajo se relacionaba con la aplicación del conocimiento ya existente sobre la conducta humana a una situación industrial.

Con el crecimiento de los sindicatos; durante la época de las dos escuelas de pensamiento, el sindicalismo hacía grandes progresos con el esfuerzo de igualar un equilibrio de poder entre la administración y la clase obrera; cabe mencionarse que los sindicatos intentan representar los intereses totales del trabajador y afirman que no se oponen a los aumentos de trabajo; sin aumento de salario que se disfrazan como ganancias de productividad; si los sindicatos se interesan porque el logro de una mayor productividad no se realice a expensas de la calidad de vida laboral del trabajador.

¹ Everett, Adam, *Productividad y Calidad*. pp. 59

² Loc. cit. pp 67

Con el crecimiento de los sindicatos; durante la época de las dos escuelas de pensamiento, el sindicalismo hacía grandes progresos con el esfuerzo de igualar un equilibrio de poder entre la administración y la clase obrera; cabe mencionarse que los sindicatos intentan representar los intereses totales del trabajador y afirman que no se oponen a los aumentos de trabajo; sin aumento de salario que se disfrazan como ganancias de productividad; si los sindicatos se interesan porque el logro de una mayor productividad no se realice a expensas de la calidad de vida laboral del trabajador.

En lo que respecta a la innovación tecnológica, los cambios tecnológicos pueden mejorar la productividad, sin embargo la introducción de nuevo equipo de capital puede cambiar significativamente la naturaleza del trabajo a ejecutar y puede interactuar en formas no previstas con los demás factores de la producción. El costo del incrementado de la productividad se convierte a veces en desempleo tecnológico, debido a que en la medida que los avances tecnológicos cambien la naturaleza del puesto, la competencia del trabajador puede deteriorarse gradualmente hasta un punto en el cual el equipo de capital adicional ya no produzca los incrementos esperados de productividad.

Como hemos podido analizar a través del tiempo ha existido la preocupación por conocer qué es y para que sirve la productividad, principalmente en los últimos años sería absurdo analizar a la productividad desde un sólo punto de vista, debido a que el concepto se centra en numerosos factores que influyen en la producción de bienes y servicios, lo que ha llevado a examinar con la suficiente profundidad cada uno de los factores que interactúan para producir ganancias o pérdidas en materia de productividad.

1.2 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

Existen diferentes enfoques en torno al término de productividad, debido a que es un concepto muy complejo y en el convergen una amplia gama de factores y formas de incidencia, entre los que se puedan citar la calidad, la organización laboral, la tecnología, la provisión de insumos y la infraestructura. Estos elementos estarán determinados en función de las metas u objetivos de cada organización. En términos generales podemos mencionar que la productividad es el resultado entre los productos obtenidos "bienes y servicios" y los factores y recursos que intervienen en ellos.

Según la definición general, *"La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla"*.³

Así pues, la productividad podemos vincularla con el uso eficiente de recursos -trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diferentes y variados bienes y servicios.

Una mayor productividad significa la obtención de más con la misma cantidad de insumos y recursos, o bien, conseguir una mayor producción en volumen y calidad en los mismos recursos.

Varios autores coinciden en representar lo mencionado anteriormente, con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{PRODUCTIVIDAD}}{\text{INSUMO}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

Otro matiz que podemos encontrar en la productividad, es la estrecha relación entre los resultados y el tiempo que lleva en conseguirlos.

³ Joseph Prokopenko. Lecturas Sobre Productividad, pp.99

"El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del Control humano. Cuando menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema".⁴

1.2.1 LA PRODUCTIVIDAD UN TÉRMINO INVARIABLE

Sin importar la forma de sistema de producción, ya sea económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. De tal manera, aunque la productividad puede tener un significado distinto para varias personas el concepto básico, es siempre la relación entre la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

En ocasiones la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de forma confiable el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión.

A este respecto, es oportuno separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo.

"La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura"⁵
Efectivamente, el mejoramiento real de la productividad no se sigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

⁴ *Ibíd.* pág. 99

⁵ *Ibíd.* pág. 100

1.2.2 ERRORES Y MITOS DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

La organización Internacional del Trabajo (OIT), viene promoviendo desde hace varias décadas un criterio progresista de la productividad que se basa en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo.

Precisamente para dar cimiento a esta idea, es necesario combatir algunos errores frecuentes, referentes de la productividad.

1- La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o la productividad del trabajo, aún cuando las estadísticas sobre la productividad del trabajo siguen constituyendo datos útiles para establecer políticas.

2- No es posible medir el rendimiento simplemente por el producto. Este último puede aumentar sin un incremento de la productividad

Si por ejemplo, los costos de los insumos se han elevado en forma desproporcionada.

3- El tercer problema está constituido por la confusión entre la productividad y la rentabilidad. En lo cotidiano se pueden obtener beneficios, debido a la recuperación de los precios, aún cuando la productividad haya descendido. A la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios, puesto que los bienes que se producen con eficiencia no son forzosamente demandados.

4- De lo anterior, observemos otro error en torno al concepto y aplicación de la productividad. Confundir la productividad con la eficiencia.

El término eficiencia significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible, sin embargo, debe considerarse si esos bienes se necesitan.

5- Considerar que las reducciones de los costos siempre mejoran la productividad. Cuando se llevan a cabo de manera indiscriminada, a la larga pueden empeorar la situación.

6- Otro mito, muy arraigado y nocivo es que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, está relacionado con cualquier tipo de organización o sistema, incluyendo los servicios, y en particular la información.

Con la estructura cambiante de ocupaciones, los especialistas en información se han convertido en un nuevo recurso para impulsar la productividad.

7- Con frecuencia se considera que al incrementar la productividad, las utilidades aumentarán sin embargo, es posible que uno de estos factores aumente mientras el otro disminuye.

La productividad creciente y las utilidades en descenso pueden reflejar una industria tecnológicamente avanzada en un mercado muy reducido. Por otro lado productividad en descenso y utilidades en ascenso, significa que los recursos no se utilizan bien y que las ineficiencias se les transmitía a los consumidores.

La relación entre las utilidades y la productividad puede explicarse con una relación de utilidad en las ventas con los costos.

"La tecnología de la información en sí aporta nuevas dimensiones a los conceptos y a la medición de la productividad. En estos momentos de automatización flexible, microprocesadores, sistemas de fabricación y distribución justo a tiempo y sistemas de producción de flujo mixto, las horas de trabajo son menos importantes como medida de la eficacia que en el pasado".⁶

Es verdad, en industrias y regiones donde los trabajadores de acero o robots están sustituyendo a los obreros, la productividad del capital o de los otros recursos caros y escasos, como la energía o las materias, tiene mucho mayor interés que la productividad del trabajo.

⁶ Hernández Laos. Productividad y Desarrollo Industrial en México. pp.53

1.3 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD- EFICACIA

Como ya hemos citado, el concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo.

En este renglón, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

Recordemos que existe una relación muy estrecha entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad.

Así pues, es oportuno definir la EFICACIA, como la medida en que se alcanzan las metas. *"Este concepto basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, permite elaborar definiciones de la productividad adecuadas para cualquier empresa, sector o nación determinadas".⁷*

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

OBJETIVOS: Medida en que se alcanzan

EFICIENCIA: Grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.

EFICACIA: Resultado logrado en comparación con el resultado posible.

COMPARABILIDAD: Forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

⁷ *Ibit.* pág 101

"Aunque existen muchas definiciones diferentes de la productividad, el criterio más común (y no una definición) para designar un modelo de productividad consiste en identificar los componentes del producto y del insumo correctos de acuerdo con las metas de desarrollo en largo, mediano y corto plazos de la empresa, el sector o el país".⁸

1.4 FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Como ya hemos mencionado al hablar de productividad, no es hablar de un concepto aislado en el que intervienen una serie de factores que determinan e inciden en la productividad.

Algunos de estos factores se generan fuera de la organización y otras más restan dados dentro de la misma cabe mencionar que estos factores internos pueden ser controlados más fácilmente por los directivos de la empresa, mientras que los factores externos son impredecibles y rebasan el control de la empresa sobre esto.

Por lo anterior podemos identificar como factores internos. a la estructura organizacional; clima y eficiencia organizacional, políticas de personal, entre otras; los cuales pueden influir indirectamente, pero que llegan a convertirse en un elemento de acción indirecta en la vida de la empresa. Los factores externos pueden ser considerados el entorno social y económico.

1.4.1 AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo, esta dado por aquellos elementos que rodean a la organización que influyen en su actividad y desarrollo y que repercuten en los niveles de productividad. Como ya mencionamos anteriormente estos factores externos están determinados por el entorno económico.

⁸ **Ibit. pág. 104**

Esta influencia económica estará conformada por grandes variables macroeconómicas, tales como la inflación, la devaluación, el déficit del gasto público, etcétera. Las cuales repercuten de una manera considerable tanto a la empresa como a su administración.

Un factor que limita la productividad es la infraestructura económica a que tienen acceso las unidades productivas en términos de sistemas de comunicación y transporte.

Como es sabido por todos, la existencia de infraestructura es fundamental para la distribución eficiente de la producción.

Otro factor externo, lo representa los precios fijados por competidores y abastecedores de insumos lo mismo que las políticas fiscales del gobierno, estos intervienen para la determinación de costos de producción, de bienes y servicio y de las condiciones del mercado.

Con lo que respecta a la inflación, esta dificulta preveer y controlar los aumentos en los costos de producción, ocasionando con esto que disminuyan las inversiones, índices de productividad por otro lado, los costos de energía, como el aumento en el precio del petróleo, la gasolina y la electricidad, son principales factores que más incidencia en la productividad de la empresa.

La productividad de una organización, se ve limitada en gran parte por los problemas sociales que enfrenta el país como son: los bajos niveles de escolaridad, el aumento no controlado de población, las necesidades de capacitación que requiere todo el personal, desde el nivel directivo hasta el operario que conforman la organización y en general todas las actividades económicas.

No hay que perder de vista que los valores y costumbres de una sociedad influyen de una manera directa en lo que el individuo piensa sobre el trabajo.

De esta manera las empresas tendrán que reconocer y anticipar los cambios del entorno social para proponer alternativas que lleven a la solución de los problemas que se presentan.

1.4.2 AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno de una empresa esta constituido por elementos que surgen dentro de la organización y que afectan su vida y funcionamiento, dichos elementos tienen su origen fundamental en el tipo de estructura y clima organizacional, políticas de personal y eficiencia de la organización, en lo que respecta a la estructura de la organización es un factor cuya incidencia en la productividad se determina en la medida en que permite contribuir a todos y cada uno de los integrantes de una empresa la obtención de los objetivos con un costo mínimo, o con un menor número de imprevistos, los criterios para juzgar la incidencia de la estructura de la organización son la eficacia y la eficiencia.

Para entender estos conceptos, es necesario definirlos:

“La eficiencia, es la medida de calidad, que compara la cantidad de recursos que fueron programados en la producción, respecto a los que realmente se utilizan.

Eficiencia es una medida de cantidad que mide la producción de los resultados de la producción con respecto a las metas establecidas en el período”⁹

Con los elementos de eficacia y eficiencia, se alcanzan los fines propuestos por la organización, al ofrecer satisfacción en el trabajo, a los empleados o al confiarles un sentido de participación, o bien si las líneas de autoridad están definidas adecuadamente, a cada responsabilidad.

Por otro lado, los errores de la organización son parte de las causas de la inexistencia y los bajos índices de productividad, esto se manifiesta por diversos medios, entre los cuales se pueden citar una planeación mal diseñada, la cual no coincide en todo momento con los objetivos y planes establecidos por la empresa.

⁹ Corona Armando. *Indicadores de Productividad*. pp. 37

Otra de las fallas importantes en la productividad de una empresa, es aquella que resulta de la interacción de la conducta de las personas y grupos, así como los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, la comunicación, todos estos elementos se les conoce como clima organizacional; es decir el ambiente humano dentro del cual se realiza el trabajo de los empleados en una compañía.

Cualquiera que sea el clima organizacional, las actitudes de las personas reflejan el funcionamiento interno de la organización. Manifestándose en aspectos motivacionales, en el desempeño así como la satisfacción en el empleo.

Es importante señalar, que existen elementos claves que contribuyen a crear, un clima favorable, tales como; la calidad del liderazgo, la comunicación ascendente y descendente, grado de confianza, entre otros. Los empleados sienten que el clima es más favorable cuando realizan algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.

Otro renglón importante, dentro de la productividad lo representan las políticas de personal de la empresa, estas son indispensables para toda buena organización, con mayor razón tiene un carácter decisivo, tratándose de la administración de personal, ya que existe mayor dificultad de prever las diferentes situaciones concretas que podrán presentarse con razón de la libertad humana. Al no existir políticas bien determinadas, se puede caer en un doble riesgo, o bien puede perderse el control sobre la manera en que los jefes deben dirigir el personal o bien puede ocurrir que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto.

Con anterioridad se hizo referencia a otro elemento decisivo para el incremento de la productividad es la innovación tecnológica, cuya evolución se da al conjugarse diversos factores, como las innovaciones de capital, el progreso de las ciencias y su aplicación. El desarrollo de técnicas de manufactura y la innovación de maquinaria y equipo, contribuyen respectivamente a reducir la dependencia tecnológica con respecto al exterior, y acelerar el trabajo. Por ello se constituyen en factores que deben ser considerados en toda planeación y que se enfoquen principalmente a mejorar la productividad de la empresa.

Es importante que toda empresa procure apoyar la investigación para el desarrollo de tecnología y capacitar a sus trabajadores con los conocimientos técnicos necesarios, para la eficiente utilización de la maquinaria. De la correcta utilización de ésta, dependerá que efectivamente se aproveche y se eviten interrupciones en el proceso de producción que tengan como consecuencia bajos niveles de productividad.

No hay que perder de vista, que la tecnología, debe de ser aprovechada a su máxima capacidad de instalación para evitar una serie de problemas tales como falta de control, accidentes, bajo rendimiento del trabajador y congestionamientos en la línea de producción.

El elemento humano, representa un papel importante dentro de la productividad, pues se encuentra presente en todos los momentos del proceso productivo interrelacionado a todos los demás factores, son igualmente importantes en la operación conjunta de la empresa.

Como mencionamos en páginas anteriores, para lograr la máxima eficiencia , no sólo dependerá de la preparación y capacitación del personal, sino también de la voluntad que el trabajador tenga para mejorar, la forma de hacer su trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos tanto personales como de la empresa.

Un adecuado manejo de las relaciones humanas, por parte de los directivos de la empresa, el reconocimiento en el trabajo y un eficiente sistema de incentivos, así como condiciones y eficiencias adecuadas, inducirán en la participación espontanea que favorecerá al incremento de la eficiencia en el trabajo.

La conjugación adecuada de todos los factores, tienen efectos favorables en la productividad y las fallas que se manifiesten en cualquiera de ellos, necesariamente repercutirán en el desempeño de los demás y en el proceso productivo.

Todas las acciones que tengan como fin el mejoramiento de éstos factores. Tanto internos como externos, tendrán como resultado una elevación en los niveles de productividad.

CAPITULO 2
MECANISMOS PARA MEDIR
LA PRODUCTIVIDAD

DEFINICIÓN

Un modelo de productividad tiene como propósito fundamental el proporcionar un esbozo conceptual, tanto de las intercalaciones como de las interacciones complejas de los numerosos factores que influyen en la cantidad y calidad de producción y de los servicios.

Con la medición de la productividad, se permite evaluar el desempeño productivo de las organizaciones y por lo tanto de la economía en general.

Hay que tener presentes que la eficiencia es sinónimo de productividad y actúa, como un factor más de producción. Es decir que al elevar la productividad equivale a utilizar menos capital y/o menos mano de obra para elaborar un nivel de producto final, igual o mayor al que se obtenía, cuando esta crecía lentamente.

De ahí el interés por tener una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos, es decir, una medida de la productividad total de los factores.

Es necesario conocer los conceptos en cuanto a la medición de la productividad de un factor individual y la medición de la productividad multifactorial, así como la ponderación de Horas Hombre.

Medición de la productividad de un factor individual

Es la medida de productividad en que la producción está relacionada únicamente a un factor productivo.

Medición de la productividad multifactorial, es una medida de productividad en el cual la producción está relacionada a dos o más factores de insumo.

“Ponderación de Horas-Hombre, es una ponderación derivada de dividir el total de Horas Hombre, entre la cantidad total producida de cada producto, en algún año tomado como base. Las ponderaciones de Horas Hombre, son usadas para cambiar productos que requieran diferentes cantidades de tiempo de trabajo para producirse”.¹⁰

¹⁰ Bureau Labor Statistics. Curso sobre la Medición de la Productividad. pp. 3

2.1 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL INSUMO LABORAL

El objetivo de esta medición es determinar el valor del insumo-laboral entendiéndose como insumo, el recurso utilizado en la generación del producto, (trabajo, capital, energía, etcétera), identificando todos los elementos que intervienen en el proceso productivo.

Los pasos para determinar la medición son los siguientes:

-Primero se determina una expansión, de todos los factores que intervienen en el proceso de producción.

-Posteriormente se mide la cantidad de trabajo, que se incluyó en la determinación de la expansión sobre los procesos y lo que se produjo de esto obteniendo el resultado de las cantidades de productividad. Para este caso si el producto es dividido por la cantidad de trabajo que se utilizó; el producto por unidad de horas trabajadas, utilizadas (Horas-Hombre) se obtendrá la cantidad de productividad.

Procedimiento del cálculo:

A) Productividad Laboral:

TOTAL PRODUCIDO

TOTAL DE HORAS-HOMBRES INVOLUCRADAS

Unidades físicas de trabajo:

va a estar dado por el

TOTAL DE HORAS HOMBRE INVOLUCRADAS

TOTAL PRODUCIDO

B) Productividad por departamento inmediato:

$$\frac{\text{TOTAL PRODUCIDO}}{\text{HRS. DEL DEPARTAMENTO INTERMEDIARIO}} = \text{HORAS - HOMBRE UTILIZADAS}$$

C) Productividad por departamento intermediario:

$$\frac{\text{TOTAL PRODUCIDO}}{\text{HRS. DEL DEPTO. INTERMEDIARIO}} = \text{HORAS - HOMBRE UTILIZADAS}$$

1. **Identificar el producto o productos (cuantificados)**
2. **Determinar el volumen de producción total por áreas involucradas**
3. **Identificar los períodos anuales a que se someterá el estudio**
- 4 **Identificar el número de trabajadores que intervienen en el proceso productivo, por períodos.**
5. **Identificar precios de producto y volumen de producción para calcular los valores monetarios**

2.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La presente metodología nos identifica el valor del insumo laboral por medio de identificar todos los elementos que intervienen en el proceso productivo, es utilizable tanto a nivel empresa, como a nivel sector y nos presenta las siguientes ventajas:

- Fácil aplicación
- Determina la expansión de los factores que intervienen en el proceso de producción
- Mide la cantidad de trabajo incluido y lo que se produjo con esto
- Muestra las cantidades de productividad

Desventajas:

No determina con exactitud la productividad de los hombres que realmente realizan la producción, ya que considera el total de hombres que trabaja en la planta. La cuantificación puede ser enredosa, sino se lleva un criterio básico

2.1.2 EJEMPLO DE APLICACIÓN

Para ilustrar el modelo de Insumo Laboral, presentamos un ejemplo de aplicación en el que se observan las características antes descritas.

$$\text{a) Producción Laboral} = \frac{26,155}{401} = 65.22$$

$$\begin{array}{l} \text{Unidades físicas de} \\ \text{trabajo incluidas} \end{array} = \frac{401}{26,155} = 0.015$$

$$\begin{array}{l} \text{b) Productividad por} \\ \text{de-} \\ \text{partamento inmediato} \end{array} = \frac{26,155}{385} = 67.93$$

$$\begin{array}{l} \text{c) Productividad del} \\ \text{departamento} \\ \text{intermediario} \end{array} = \frac{26,155}{16} = 1634.68$$

2.2 MÉTODO DE KUROSAWA

El objetivo de este método, es medir la productividad de la empresa y ayudar a analizar el pasado y planificar nuevas actividades de mejoramiento.

DESCRIPCIÓN:

El método de Kurosawa, es uno de los más prácticos, que se utilizan para medir la productividad de la empresa, en especial la medida de productividad de los trabajadores, así como las horas de trabajo producidas por un trabajador en horas de trabajo normales

PROCEDIMIENTO DEL CÁLCULO

La medición de la productividad de la empresa ayuda a analizar el pasado y a planificar nuevas actividades. Las relaciones de medición de la productividad (RNP) se basan en la estructura de las horas de trabajo, el sistema de relaciones se establece como sigue:

(1) (2)

$$t' r = Et \times te \times te$$

...

Tn

$$tr = Tn \times Te \times Tr'$$

$$Te \quad Tr' \quad Tr$$

$$t'' r = Tn$$

$$Tr'$$

Donde:

Tn = Horas de trabajo normales (cantidad producida por tiempo normal)

Tr = Horas de trabajo del insumo total (número de trabajadores en nomina por horas de servicio)

Te = Horas de trabajo efectivas

$$T = Tr' + t0$$

$$Tr' = Te + Tm$$

$$Tr' = \text{Horas de trabajo del insumo}$$

En las actividades comerciales rutinarias, el valor añadido suele valuarse a precios corrientes. El valor añadido elevado a precios constantes se utilizan más con fines analíticos. Lo esencial de la productividad del trabajo del valor añadido reside entre las industrias y las empresas para eliminar el efecto del precio sobre el valor añadido, se utiliza comúnmente el método de la doble deflación.

$$\text{Valor añadido real} = \frac{P_i Q_i}{L_i}$$

$$1_p = \frac{1_s}{L_i}$$

Donde:

Pi Qi = Producto bruto del período, actual a precios corrientes

Si Li = Costo industrial en el período actual a precios corrientes

Pi = Precios del mercado

Qi = Cantidades de productos vendidos

Si = Precios del producto << i >> del factor del insumo intermedio

Li = Cantidad consumida del producto << i >> del factor del insumo intermedio

1p = Número índice del precio de los productos

1s = Número índice del precio del insumo intermedio

T0 = Horas de trabajo, omitidas en este recuento, como las pausas de trabajo, las horas de comida, el tiempo de limpieza y mantenimiento, el tiempo de transporte.

Tp = Tiempo perdido, debido al supervisor o a la dirección como averías, escasez de materiales o piezas, asignación de última hora a otra tarea

Te (1) = Ratio de horas de trabajo efectivas a horas de trabajo del insumo

Te (2) = Ratio de horas de trabajo del insumo, a horas de trabajo del insumo total

t' r = Tn = eficiencia del proceso

Tn'

t' r = eficiencia global del trabajo

Et = eficiencia del trabajador

En consecuencia, el significado de la ecuación es el siguiente, eficiencia global del trabajo = a la eficiencia del trabajador x ratio de horas de trabajo efectivas x ratio de horas del trabajo del insumo = a la eficiencia del proceso x ratio de horas de trabajo del insumo.

2.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El presente método permite medir la productividad de la empresa y en especial la productividad de los trabajadores, tiene como ventajas:

- Medir la productividad de la empresa.
- Ayudar a analizar el pasado para planificar nuevas actividades de mejoramiento.
- Es un método muy práctico.
- Mide la productividad individual, respecto al esfuerzo del trabajador, medidas en horas trabajador.
- Mide los tiempos y movimientos por trabajador, considerando el tiempo efectivamente trabajado.
- Mide la eficiencia global de la empresa.

DESVENTAJAS

- Es un método basado en la mano de obra, por lo que su medición tiende a ser bastante subjetiva en algunos aspectos.
 - Requiere de una medición constante y especializada.
- Este método nos da una visión bastante amplia de como se encuentra la empresa.

2.2.2 EJEMPLO DE APLICACIÓN

Copiar fórmula de donde se entienden de la siguiente manera las fórmulas:

$$t' r = \frac{Tn}{Tr} = \frac{\text{Eficiencia global del trabajo}}{\text{Horas de trabajo normal}} = \frac{\text{Horas de trabajo normal}}{\text{Horas de trabajo de insumo total}}$$

$$Et = \frac{Tn}{\text{eficiencia del trabajador}} = \frac{\text{Horas de trabajo normal}}{\text{Horas de trabajo efectivas}}$$

$$Te (1) = \frac{\text{Te razón de horas de trabajo efectivas a horas de trabajo de insumo}}{Tr'} = \frac{\text{Horas de trabajo}}{\text{Horas de trabajo del insumo efectivas}}$$

$$Te (2) = \frac{Tr' \text{ Razón de horas de trabajo del insumo a horas de trabajo del insumo total}}{Tr} = \frac{\text{Horas de trabajo del insumo}}{\text{Horas de trabajo del insumo total}}$$

$Tn = 650 \text{ Unidades} \times 44 \text{ segundos (0.73 conversión del sistema sexagesimal al decimal)} = 7.9 \text{ ó } 7.45 \text{ horas}$

$Tr = 48 \text{ obreros en nómina} \times 8 \text{ horas de trabajo diario} = 384$

$Te = 6:30 \text{ horas de trabajo efectivo promedio (6.5 en sistema decimal)}$

$Tr' = 5 \text{ horas}$

Sustituyendo:

$$(0.0205) = (1.2) \times (1.3) \times (90.013) \quad t' = \frac{Tn}{Tr} = \frac{7.9}{5}$$

$$7.9 = 9.9 \times 6.5 \times 5$$

$$384 \times 6.5 \times 5 \times 384 \text{ eficiencia del proceso} = 1.58$$

OBSERVACIONES

En este modelo al comparar los resultados en diferentes condiciones, tanto favorables como desfavorables observemos, que la eficiencia global del trabajo siempre estuvo alrededor del valor 0.02 y la eficiencia del proceso si varía significativamente ya que es una relación producto-tiempo.

Como se menciona al principio del capítulo, al enfoque para medir la productividad total de los factores en nuestro país, se realizó en 1992, con el financiamiento de la ST y PS la elaboración del estudio *evolución de la productividad total de los factores en la economía mexicana (1970-1989)*, fue publicado en junio de 1993, por la subsecretaria "b". El libro tiene por objeto estudiar el comportamiento de la productividad total de los factores (PTF) en la economía mexicana durante los últimos quince años. Es decir busca analizar, a través de un índice de productividad, el grado de eficiencia con que se usaron los factores primarios trabajo y capital, para determinar el nivel de producción.

El método utilizado por el autor para la medición de la PTF evita la necesidad de suponer que a lo largo del tiempo no se modifica el monto de producción alcanzado mediante la utilización de cantidades iguales de capital y de mano de obra. También que evita caer en el supuesto tradicional de este tipo de investigaciones según el cual el cambio tecnológico es neutral, es decir que se modifica la eficiencia con que se usa el capital, sucede lo mismo con la mano de obra, de tal forma que la proporción de capital y de trabajo que participan en el producto se mantiene constante a lo largo del tiempo, un ejemplo de esto se observa en el siguiente cuadro. 1

225529

CUADRO 1

VARIACION MEDIA ANUAL DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES POR SECTOR ECONOMICO (PORCENTAJES)				
SECTOR	1970-1981	1981-1983	1983-1989	1970-1989
Minería	(-) 2.5	(-) 10	0.4	(-) 1.1
Manufacturas	0.9	(-) 2.7	5.2	1.2
Construcción	(-) 0.3	(-) 1.7	0.5	0.1
Electricidad	2.8	3.4	4.9	3.3
Comercio,restaurantes y hoteles	0.9	(-) 10.6	6.9	3.5
Transportes y comunicaciones	0.6	(-) 6.9	1.0	(-) 0.9
Serv. Financ. y alq. de inm.	(-) 1.0	2.0	(-) 5.6	(-) 0.5
Servicios sociales y recreativos	(-) 4.1	6.9	(-) 0.2	(-) 2.0
Total sector no agropecuarios	0.7	(-) 4.6	2.9	0.6

(*) Fuente: Hernández Laos Enrique, *Evolución de la Productividad Total de los Factores en la Economía Mexicana* (1970-1989), Cuadernos de Trabajo núm.. I, STPS, México 1993.

Podemos concluir sobre este capítulo que los parámetros para la medición de la productividad pueden ser uno o varios, de acuerdo a las características de producción o servicios de la empresa que se trate. Se pueden establecer metas de producción por área. Generales o individuales, pero se recomienda que el número de medidas no sea muy amplio, a fin de hacer más fácil la comprensión de como contribuir y participar de la productividad.

Sobre las unidades de medida también se recomienda que sean de fácil comprensión para todos, de preferencia que se refieran a la productividad medidas en unidades físicas.

Para establecer los puntos de partida, para la medición de la productividad, se recomienda estimarlos por los datos históricos de producción de los últimos dos o tres años y acordar el indicador que servirá de base.

Una vez acordado, se deberán establecer metas periódicas de productividad que pueden ser mensuales, trimestrales o el período que más se adapte a las características de la empresa.

CAPITULO 3
LA PRODUCTIVIDAD
EN MEXICO

3.1 CONSIDERACIONES

En la actualidad, México ocupa un sitio especial dentro del contexto internacional, por un lado su participación en un tratado trilateral de comercio a la par de potencias de primerísimo orden; Estados Unidos y Canadá. Se habla insistentemente de una modernización y de un cambio en los rubros políticos, económicos y sociales del país. El surgimiento de una nación que progresa y se suma a la competencia, en todos los sectores, con los países del llamado "primer mundo".

En contra parte a lo anterior, es palpable las deficiencias y rezagos que existen en una importante piedra de toque: El desarrollo competitivo, moderno y productivo de las empresas nacionales. Sin lugar a dudas existe un paso abismal entre la mayoría de éstas y sus similares en el resto de América del Norte. Los rezagos sociales y económicos pesan como un lastre para un país que pretende aparecer como una potencia industrializada.

En este sentido, se han elaborado diferentes planes y programas encaminados a subsanar las fallas - tanto en el sector público, como en el privado- y baches en el renglón de la productividad de las empresas nacionales.

"El desarrollo nacional conjuga en su estrategia la estabilidad, la productividad y la competitividad, elementos necesarios para propiciar una eficaz inserción de nuestra economía a las nuevas condiciones de competencia mundial"¹¹

Para avanzar en esta dirección ha sido importante la participación de cada uno de los sectores sociales, en un esfuerzo para alcanzar un de empleo y una elevación sustancial de los niveles en la calidad de vida.

¹¹ Lecturas sobre Productividad. STPS PP. 26

3.2 ANTECEDENTES

La evolución de la productividad en la economía de México, constituye un tema todavía parcialmente explorado, cuyo estudio se ha centrado fundamentalmente al sector manufacturero, en el que se concentran las escasas estimaciones de este fenómeno y de su trayectoria en comparación con las de otros países.

En las actividades agropecuarias y en el sector terciario la información es aún más limitada. Sin embargo, los rezagos estructurales, la marcada heterogeneidad y la alta incidencia de la informalidad que prevalecen en ambos sectores, así como las severas limitaciones que en los últimos años ha encontrado el desarrollo del campo, al igual que en la industria, la productividad constituye un problema central que repercute en los niveles que se observan en la economía a nivel global.

Las investigaciones más recientes sobre la productividad en la industria, si bien abordan el tema desde ángulos distintos en cuanto a períodos de estudio, cobertura, y fuentes de información, coinciden en destacar la existencia de una brecha considerable tanto en los niveles como en las tasas de crecimiento de la productividad entre nuestro país y las principales economías del mundo con las que México compite en los mercados internacionales.

Es éste un problema radical, si se considera que la competitividad a nivel mundial tiende a basarse cada vez más en la productividad y menos en las desventajas sustentadas en el costo de la mano de obra. Por otro lado la brecha frente al exterior en esta materia que se apuntaba ya desde los años setenta y principios de los ochenta, a pesar de que en dicho lapso la dinámica de la productividad total en las economías más desarrolladas del mundo experimento una gran desaceleración.

"La persistencia del rezago se explica por el muy débil crecimiento medio anual que registró la productividad industrial en nuestro país durante los años setenta y principios de los ochenta, lo que constituye una de las características más sorprendentes del desarrollo industrial reciente en México, sobre todo si se considera que en este período la producción tuvo un crecimiento significativo y en algunos años acusó una de las tasas más altas del mundo"¹²

En el período 1982-1985, en el que tuvieron lugar cambios significativos en la política económica, ante la persistencia de la crisis asociada a la deuda externa y a la reducción de los precios internacionales del petróleo, se advierten signos de una recuperación incipiente en la dinámica de la productividad. Se trata de un comportamiento aparentemente contracíclico, distinto a las tendencias observadas en otros países, cuya posible explicación se encuentra en el hecho de que durante las fases de expansión -y fundamentalmente en el auge petrolero 1978-1981- el capital, que fue el factor de más rápido crecimiento, se utilizó con un grado cada vez mayor de ineficiencia, situación que parece haberse atenuado durante la etapa de ajuste.

La ineficiencia relativa en el uso del capital durante la década de los años setenta y principios de los ochenta, se refleja en el decrecimiento que acusó la productividad de este factor en un amplio número de ramas industriales, que llegó a contrarrestar las ganancias de productividad atribuibles a otros factores.

Factores que han limitado el crecimiento de la productividad.

La persistencia de la brecha de productividad frente al resto del mundo, el crecimiento extensivo de la producción, el uso ineficiente del capital y el modesto crecimiento que acusaron los factores asociados al mejoramiento cualitativo de los recursos humanos, a la innovación, al cambio tecnológico, o a los mayores niveles de eficiencia administrativa, constituyen algunos de los rezagos más generales de la lenta evolución de la productividad en México en las últimas décadas.

¹² Pacheco Arturo. Jornada Laboral pp. 71

3.2.1 DISPARIDADES E INSUFICIENCIAS ESTRUCTURALES

A pesar de las importantes transformaciones ocurridas en la estructura productiva y en los niveles de vida durante los últimos cincuenta años, prevalecen fuertes contrastes e insuficiencias en el contexto económico y social, que constituyen no sólo problemas que por sí mismos reclaman particular atención, sino obstáculos adicionales a la productividad global de la economía.

"Un primer elemento es el alto grado de heterogeneidad imperante en la planta productiva, que implica la coexistencia de esquemas de organización característicos de la modernidad más avanzada junto a los más rudimentarios, en una economía de agudos contrastes."¹³

Esta diversidad, que se encuentra tanto en la agricultura y los servicios, refleja condiciones muy distintas de acceso al capital y a la tecnología, diferencias significativas en la calificación de los recursos humanos, en las condiciones de trabajo y en los esquemas de inserción de las empresas en el mercado. Aun dentro de una misma rama de actividad se advierten fuertes contrastes en escalas de producción, estadios tecnológicos, estructuras administrativas y niveles de eficiencia.

Algunas de las distorsiones y contrastes del aparato productivo se reflejan en los siguientes datos: por tamaño de empresa, predominan las de mínima dimensión. En el sector industrial el 70% de los establecimientos emplean menos de cinco trabajadores; en el comercio, el 97% de los 623 mil establecimientos industriales se emplea el 35% del personal ocupado y en el comercio, menos del 2% del total nacional concentra cerca del 30% de los ocupados en esta actividad. En el sector agropecuario predominan igualmente unidades productivas de muy pequeña escala, particularmente parcelas ejidales y comunales y una importante proporción de las unidades de producción privadas.

¹³ *Ibit.* pp. 24

Cerca del 88% de los establecimientos del país se ubica en el comercio y en la prestación de servicios - lo que refleja el fuerte crecimiento que ha tenido en las últimas décadas el sector terciario-, y 40% de la población económicamente activa se dedica a actividades informales.

Por lo que respecta a la infraestructura, la magnitud de los rezagos se ilustra en los siguientes datos: la red ferroviaria ha permanecido prácticamente estancada en los últimos cincuenta años, en los que la población y el PIB real aumentaron en cuatro y trece veces respectivamente; los recursos necesarios para modernizar el sistema telefónico nacional se estiman en diez mil millones de dólares y el monto de la inversión que se requiere durante el presente sexenio para superar el rezago del sector eléctrico, es de igual manera sumamente cuantiosa.

3.2.2 LIMITACIONES DERIVADAS DEL PROTECCIONISMO

El desarrollo de un sector industrial orientado al mercado interno y a la sustitución de importaciones jugó también un papel decisivo en el ritmo y características que adoptó la productividad nacional en los treinta años que precedieron a la década pasada. El esquema de protección, al aislar a la industria de la competencia externa, generó mercados altamente regulados, sobre protegidos y concentrados, y alteró los precios relativos de los factores en favor del capital físico y en detrimento de la formación y desarrollo de recursos humanos y de la inversión tecnológica.

En el mercado que se generó dentro del esquema de protección antes descrito, los precios se determinaron, en términos generales, en forma aislada respecto a los que prevalecían en el exterior -en ocasiones muy por arriba de estos últimos- al amparo de un esquema que garantizó la rentabilidad, independientemente de la pertinencia de la tecnología, de la calidad de los productos, de las necesidades y preferencias del consumidor, de la competitividad internacional y, en general de los niveles de productividad y eficiencia.

Por otra parte, la amplia participación del Estado en las actividades productivas y de apoyo, significó un aumento creciente de subsidios; la expansión de los controles de precios; una alta reglamentación del que hacer económico; y, prácticas poco ágiles que contribuyeron también al funcionamiento inadecuado de los mercados.

3.2.3 ASIGNACIÓN INEFICIENTE DEL CAPITAL

Ante la mayor complejidad para la sustitución de importaciones de bienes con mayor contenido tecnológico. La política comercial facilitó la adquisición de maquinaria y equipo en el exterior. Esto aunado a los estímulos fiscales y financieros a la inversión, tendieron a subsidiar durante muchos años al capital físico en detrimento de otro tipo de inversiones, en particular, las orientadas a la formación y desarrollo de capital humano y a las mejoras tecnológicas. El abaratamiento subsidiado del capital propició, por otra parte, el uso irracional de este recurso.

Durante los años de auge las actividades productivas -lo mismo públicas que privadas- tendieron a asignar de manera menos eficiente sus recursos de inversión. El equipo que adquirieron no fue necesariamente el más productivo, ni la tecnología la más adecuada a la escala del mercado. Al amparo de los subsidios y del mercado cautivo se invirtió en una innumerable cantidad de proyectos no viables en condiciones normales.

La forma en que se asignaron los recursos -particularmente durante el auge petrolero- repercutió en un crecimiento económico con un alto costo social, toda vez que muchos de los proyectos no se concluyeron, se perdieron o se desviaron de su orientación original, lo que implicó la utilización del capital en condiciones inferiores a las óptimas y un crecimiento de la productividad por abajo de su potencial.

3.2.4 INSUFICIENCIAS EN EL DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS HUMANOS

El importante papel que desempeñan los recursos humanos en la articulación de los múltiples factores que intervienen en la productividad -al condicionar la introducción de mejoras en la maquinaria y equipo, la viabilidad del cambio tecnológico, y el desarrollo administrativo y organizacional-, no ha sido suficientemente enfatizado y hoy día constituye un punto crítico dentro de la estrategia general de modernización.

La prolongación del modelo orientado al abaratamiento del capital, la baja atención correlativa a la fuerza de trabajo y los ajustes derivados de la crisis generaron otro tipo de problemas. Uno de ellos fue la insuficiente asignación de recursos en infraestructura social, que impidió dar a la educación, a la nutrición y a la salud el fuerte impulso que requieren como pilares fundamentales de la productividad nacional.

El promedio de escolaridad en México sigue siendo bajo en relación con países desarrollados como Alemania, Estados Unidos o Japón, pero resulta también inferior al de algunas naciones en proceso intermedio de desarrollo que en años recientes han dado impulso considerable al proceso educativo, como el de Corea del Sur, país cuyo promedio de escolaridad es superior a la secundaria. Por otra parte, en materia de formación tecnológica, México cuenta en la actualidad con 13 ingenieros por cada 10 mil habitantes, contra 595 en Japón, 139 en Estados Unidos y 24 en Corea del Sur.

"Además de la insuficiente cobertura y retención en el sistema educativo, persisten obstáculos asociados a la calidad y a la deficiente vinculación con las necesidades del aparato productivo. Un hecho que ilustra este problema es el del desempleo o subempleo entre los egresados de instituciones de estudios superiores y de centros de capacitación que no logran una inserción adecuada en el mercado laboral, en razón de un perfil profesional poco orientado a las necesidades reales de la demanda de recursos humanos."¹⁴

225529

¹⁴ Chiavenato Idalberto. Recursos Humanos. pp. 154

Por otro lado, las estadísticas demuestran que, del total de profesionales medios y superiores del país, 36% se encuentran inactivos, lo que significa costos sociales muy altos.

Las deficiencias en el sistema educativo se trasladan a la esfera de la producción y significan para el trabajador limitaciones severas para su colocación y desarrollo en el medio laboral. Por todo lo anterior y ante la necesidad imperante de avanzar en la modernización y en el cambio tecnológico, la atención a la educación general adquiere un carácter urgente.

3.2.5 LIMITADO DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Dentro del cambio estructural que ya se ha iniciado, los efectos de la respuesta del sistema educativo, por su misma naturaleza, no pueden darse en forma inmediata. De ahí que la capacitación adquiera un papel estratégico en la modernización del país. Su función estará vinculada, no solamente a subsanar las deficiencias en la calificación de la mano de obra y a apoyar de manera ágil a los trabajadores operativos y técnicos, así como al personal administrativo y gerencial en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades ante el proceso de cambio tecnológico acelerado, sino también a la readaptación de la mano de obra desplazada.

La capacitación en México no ha desarrollado todo su potencial en la formación permanente de los recursos humanos. Los servicios que se imparten en la actualidad, a través de una amplia red de instituciones muy heterogéneas de carácter público y privado dentro del mismo sistema educativo, o los que se ofrecen en el interior de la empresa, si bien han demostrado una expansión considerable en la última década, tiene aun un enfoque limitado.

Ante las deficiencias en la formación educativa general de la fuerza de trabajo, es común que la capacitación desempeñe una función supletoria, orientada a cubrir las deficiencias educativas de los sujetos capacitados; con frecuencia, los cursos deben iniciarse con el esfuerzo de conocimientos elementales de la educación básica.

"Aun cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar, buen número de unidades productivas pequeñas y medianas tienen serios impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por el temor a invertir en elementos humanos por su alta movilidad entre empresas, como por no contar con la infraestructura necesaria para ello". Por tal motivo, el cumplimiento del requisito legal en esta materia se convierte en un formalismo en diversos grados, entre los diferentes estratos de empresas."¹⁵

3.2.6 CONCIENCIA NACIONAL SOBRE PRODUCTIVIDAD

Dentro de los factores vinculados al entorno social en el que se desarrolla la actividad económica, un factor de importancia particular es la conciencia colectiva sobre eficiencia y calidad. Los países que cuentan con altos niveles de productividad han hecho de ésta un valor social altamente apreciado, inculcado desde las etapas tempranas de la vida humana, enseñando en forma sistemática durante el proceso de escolarización y transmitido con el ejemplo familiar y laboral.

En el caso de México existen importantes esfuerzos orientados al impulso a la productividad en empresas o sectores de la actividad económica, pero constituye todavía casos limitados y programas en alto grado inconexos.

No existen aún una conciencia colectiva de la productividad, entendida no como una forma de ser coercitiva o impuesta por la necesidad, sino como una forma de conducta orientada a la realización plena de las facultades humanas y al aprovechamiento óptimo de recursos.

¹⁵ Del Río González. Producción un Enfoque Administrativo pp.36

CAPITULO 4

**MEDIDAS APLICADAS PARA ELEVAR
LA PRODUCTIVIDAD NACIONAL**

4.1 ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

En el contexto del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico los sectores obrero, campesino empresarial, y el gobierno federal, han unido su determinación y sus esfuerzos a través de la concertación y durante los últimos tres años y medio han mantenido una estrategia firme para abatir la inflación, recuperar la capacidad de crecimiento económico y avanzar en el cambio estructural.

Los sectores obrero, campesino empresarial, y el gobierno federal conscientes del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad por abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de Productividad y Calidad.

4.1.1 JUSTIFICACIÓN

En el ámbito de este acuerdo, los sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, *"un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad -tanto en la empresa pública, privada o en el sector social- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella"*¹⁶.

¹⁶ Lecturas sobre Productividad STPS PP. 49

El incremento de la Productividad y de la calidad no puede atribuirse a un sólo factor. En este sentido, no podría descansar en un esfuerzo unilateral del trabajador, o en la mera sustitución de la maquinaria, o de la tecnología de todos los factores que actúan en la empresa. Abarca desde la planeación, la organización misma de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación, la participación de la fuerza de trabajo; la disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos; ambiente de trabajo, la capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos y las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y las de los propios trabajadores.

Por lo anterior, *“el incremento sostenido de los niveles de productividad y de calidad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: los empresarios, los administradores, los trabajadores operativos primordialmente, atañe también a las comunidades científica y académica, al gobierno y a la sociedad en general, dentro de un marco en el cual la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales”*¹⁷.

Un requisito esencial para incrementar la productividad y la calidad es la transparencia en la distribución de los beneficios que de ellas deriven. Sólo mediante una participación equitativa de todos los sectores y de la sociedad en las ganancias generadas mediante el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad y de calidad.

Una condición social y económica para el incremento de la productividad y de la calidad, es que toda actividad preserve el equilibrio ecológico, en tal sentido, deben aunarse los esfuerzos individuales y colectivos, en caso contrario, se estarán sentando las bases de la degradación socio-económica de la nación.

Con base en las premisas anteriores, los sectores y el gobierno se comprometen a impulsar, en el ámbito de sus responsabilidades, a través de sus respectivas organizaciones.

¹⁷ *Ibit pp. 54*

4.1.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

El ANEPC, fue firmado el 27 de mayo de 1992. Este acuerdo fue una verdadera revolución a nivel de productividad nacional, debido a lo depurado de su contenido. Se enmarcan seis líneas de acción generales aplicables en toda empresa que desee elevar su productividad. A continuación se enuncian los seis lineamientos que dan contexto al Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

- 1- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.
- 2- Superación y desarrollo de la administración.
- 3- Énfasis en los recursos humanos.
 -) Capacitación permanente
 -) Condiciones del lugar de trabajo
 - Remuneración
- 4- Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- 5- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
- 6- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

"El propósito de estas líneas de acción, más que definir medidas específicas. Estas últimas habrán de ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, con la participación activa de todos quienes en ellos intervienen, dentro de un proceso en el que la concertación es esencial"¹⁸

1. Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales

En esta primera línea de acción, los sectores productivos y el gobierno, se comprometieron a:

¹⁸ *Ibíd.* pp. 55

*Desarrollar dentro de cada empresa, tanto en la industria como en los servicios, los objetivos, metas e indicadores de Productividad, Calidad y Servicio, que tengan como prioridad la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción de los clientes

*Promover el establecimiento de relaciones más estrechas entre la unidad productiva y sus proveedores, y fomentar el desarrollo conjunto de proyectos, insumos y productos.

*Fomentar a nivel de empresas, el diagnóstico y actualización de estructuras.

2. Superación y Desarrollo de la Administración

*La atención prioritaria a la Calidad y la Productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado.

*La atención especial por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva.

*La revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador.

*El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y de la comunidad fluida entre órganos.

3. Énfasis en los Recursos Humanos

*Políticas de capacitación permanente a todos los niveles de la empresa.

*Reforzar con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la normatividad en las condiciones de trabajo, que determinan la seguridad del trabajador.

*Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

*Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que éstos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

4. Fortalecimiento de las Relaciones Laborales

*Desarrollar en las empresas, nuevas formas de diálogo, que permitan abordar y concertar, de manera objetiva, los programas de calidad y productividad.

*Promover la participación de los trabajadores y sus organizaciones, conjuntamente con las empresas, la identificación de elementos que estimulen la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.

5. Modernización y Mejoramiento Tecnológico, Investigación y Desarrollo

*Promover la mayor vinculación de las organizaciones de los sectores y el gobierno con los movimientos internacionales de Productividad y Calidad.

*Promover la inversión y la canalización de recursos de las empresas para la realización de programas y estrategias permanentes de investigación y modernización tecnológica.

6. Entorno Macroeconómico y Social a la Productividad y a la Calidad

*Promover, con el concurso de los sectores productivos, un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, en términos reales, la inversión, el crecimiento y estimule la calidad y la competitividad.

*Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.

*Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

La productividad y la calidad no pueden ser impuestas; su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo. Por este motivo, las metas y compromisos específicos en esta materia, deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de un clima de diálogo y concertación.

Los sectores y el gobierno, a través de las seis líneas de acción antes enunciadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país en el momento actual y de la responsabilidad que compromete a todos, en la superación de los niveles de productividad, de calidad y su crecimiento sostenido.

4.2 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994

Al inicio de la década de los noventas, se observan diferentes cambios económicos, políticos y de integración de mercados a nivel mundial. El avance tecnológico, las corrientes comerciales, las formas de la competencia en los mercados mundiales, son elementos que originan una revolución a nivel mundial.

A todos estos cambios, nuestro país no escapa. Así, para dejar viejos esquemas inoperantes, transformar estructuras, impulsar la capacitación social, procurarse una competitividad de la economía, mejorar las condiciones de bienestar popular y cimentar una imagen moderna del país ante el mundo, el elemento clave de todas estas variables, lo representa el IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD, no sólo como un instrumento para aprovechar de forma óptima los recursos que el país posee, desarrollar el potencial creativo de su población, asegurar la supervivencia en un entorno cada vez más competitivo y participar en las transformaciones que se gestan en el contexto mundial, sino también por su relevancia en la consecución de los más altos objetivos de carácter social para los mexicanos.

El contenido Social y Económico de la Productividad

"El imperativo de la productividad dentro de la estrategia económica del Plan se pone de manifiesto cuando se postula a la modernización como la búsqueda de un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo; una mayor competitividad del aparato productivo nacional frente al exterior; un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar, aliente la actividad económica eficiente de los particulares; elimine inseguridades, permita y fomente la concurrencia de todos en las actividades productivas; una mayor y mejor educación; una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo; un uso adecuado y eficiente de tecnologías propias y externas de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; en suma, más productividad y más competitividad".¹⁹

El papel de la productividad dentro el ámbito social se explicita al señalar que *"la estrategia global se apoya en el incremento de la productividad para impulsar el mejoramiento social, se trata de aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida, lo que a su vez contribuirá hacia su realización social y personal".²⁰*

¹⁹ *Ibit pp. 89*

²⁰ *Hernández Laos. Productividad y Desarrollo Industrial en México. pp. 35*

El Trabajo Humano como Elemento esencial de la Productividad

En el contexto del plan, el concepto de productividad trasciende a la mera relación operativa entre productos e insumos y se plantea como un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad -en todos sus niveles- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, abrir causas a toda la población para una más activa y creativa participación en la actividad económica y en los resultados obtenidos.

4.2.1 ELEMENTOS SUSTANCIALES

Dentro de los muy diversos factores que han limitado la productividad, el Programa se enfoca en particular a la atención de aquellos que han impedido desarrollar todo el potencial productivo y creativo de los recursos humanos, elemento que por su función articuladora del proceso económico tiene una importancia central en el incremento de la productividad y desempeña un papel decisivo en la estrategia de modernización. En este contexto, se plantean los siguientes objetivos:

OBJETIVOS

1. Elevar la capacidad, habilidad y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
2. Abrir causas a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficacia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
5. Promover el desarrollo de vehículos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Estrategia: Modernización, Productividad y Capacitación

El Programa se sustenta, como punto indispensable de partida en la estrategia general de modernización del país a la que convoca el Plan Nacional de Desarrollo (1988 - 1994).

El reto de la modernización, que involucra a todos los sectores de la población nacional, se basa en el impulso significativo a la productividad, como medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país posee, desatar el potencial creativo de los mexicanos, fortalecer la competitividad económica y consolidar las bases para acceder a nuevos estadios de bienestar.

Lineamientos

1. La primera de ellas subraya la importancia determinante que ejerce la educación en la productividad.
2. Complementariamente el énfasis en la educación, la capacitación permanente de los recursos humanos adquiere particular relevancia en el contexto de la modernización constituye la segunda área estratégica de este programa.

3. La formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población, y la conformación de un entorno social propicio a la formación de actitudes y valores orientados a estimular la participación y la creatividad, a evitar el dispendio y a promover el uso más racional de los recursos, constituye un tercer núcleo de acción que considera la estrategia del Programa.
4. La contribución plena de los recursos humanos a la productividad reclama, como una necesidad impostergable, el mejoramiento significativo de las condiciones en que se realiza el trabajo. Es este el cuarto elemento central de la estrategia que plantea el Programa.
5. Modernizar al país es también reducir la desigualdad. Por lo tanto, es indispensable forjar una conciencia solidaria hacia los estratos más desprotegidos, que permita compensar sus rezagos sociales mediante el desarrollo de mecanismos que faciliten su incorporación productiva al trabajo y la superación de las condiciones más lacerantes de pobreza.

Así pues se ilustra el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, que se implementó de 1990 a 1994, con resultados excelentes en el texto, que al igual que el Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad y la Calidad, son muestra de una depurada y moderna enunciación de lineamientos que pueden alcanzar los objetivos que se marcan, sin embargo en la realidad es difícil llevar a cabo lo que en un texto, se muestra sumamente funcional.

CAPITULO 5
PROGRAMA DE INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD

5.1 FACTORES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Los mayores incrementos de la productividad se consiguen en los campos de desarrollo (diseño) del producto y en la utilización o empleo de los procesos, métodos y maquinaria y equipo más adecuados; no hay que perder de vista que uno de los factores importantes en la actualidad en el cual se logran grandes avances, es por medio de una dirección más profesional y participativa de los grupos humanos.

Hasta hace poco tiempo el incremento de la productividad se ha enfocado a la administración a lograr economías de escala y a los aspectos financieros, sin embargo sería deseable que los renglones de desarrollo de productos y estudios de la producción se entendiera mejor en las escalas técnicas medias y superiores y sobre todo, como se menciona anteriormente, con la participación de cada uno de los integrantes de una organización ya sea en el ámbito de la producción como en los servicios.

Desde el punto de vista de la producción, para que se logre un incremento de la productividad es necesario considerar los siguientes aspectos:

Estudio del Mercado: El estudio del mercado, es un elemento indispensable para el desarrollo, fabricación y comercialización de productos es uno de los renglones de mayor impacto para el incremento de la productividad en las empresas.

Asesoría Técnica: Para la adquisición, instalación, operación y conservación de la materia y equipo. Es frecuente que las maquinarias o equipos no sean los más adecuados y esto se debe por varios factores, uno de los cuales es el desconocimiento de los aspectos técnicos, sobre los estudios de producción y funcionamiento de equipos, mismos que deben desembocar en la especificación, detallada de todos los procesos y métodos utilizados, para la producción industrial o bien en un producto terminado.

Distribución de la Planta: La realización de estudios de distribución de planta basados en los procesos y métodos que se van a emplear, en los volúmenes de producción que se espera procesar, son en un importante renglón para incrementar la productividad en las empresas.

El acomodo correcto de los puestos de trabajo es, finalmente otro de los renglones en que se puede incrementar la productividad y esto es aplicable, dadas las condiciones actuales, a una gran parte de las pequeñas y medianas industrias nacionales en donde es frecuente que el espacio disponible, para realizar el trabajo, sea muy reducido y las condiciones ambientales de calor, ruido, temperatura y contaminación, sean determinantes en los resultados de la productividad laboral.

Como ya hemos mencionado, siempre es posible incrementar la productividad de una empresa elevando la eficiencia y la eficacia de su organización; sin perder de vista que los problemas no deben tratarse en una forma aislada, debe de existir una estrecha relación, de todos los factores que inciden en una organización; debe considerarse al trabajador, como uno de los elementos primordiales, para que pueda darse la relación entre los componentes de la organización como con el elemento humano.

En el capítulo anterior, se hizo una revisión de las medidas que el gobierno mexicano a tomado para elevar la productividad; como podemos darnos cuenta, el Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad y la Calidad (ANEPEC); en sus líneas de acción se contempla que dos beneficios de esta, elevación, estarán dados por los consumidores. (mejores productos, mejor calidad), a las empresas (más competitividad, mayor estabilidad, más ganancias) y a los trabajadores (aumento de las remuneraciones), es decir, que el excedente resultante de la productividad y la calidad se distribuya entre los trabajadores.

De esta forma las organizaciones, establecerán premios adicionales y bonos a quienes dan resultados tanto a nivel individual como grupal; esto deberá hacer al fin de cada mes o máximo al término de un trimestre, es importante señalar que además de incentivos económicos también deben darse la implantación generalizada, en todos los aspectos y en las instalaciones, con la finalidad de que el ser humano pueda, dar origen y desarrollar su actividad en un ambiente agradable.

Otro acuerdo de igual relevancia, es el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), Este acuerdo en su punto 14, hace referencia a la productividad nacional.

Los sectores obrero y empresarial y el gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar a dichos salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuirle a la mayor parte un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente Pacto. Dicho incremento tendrá vigencia a partir del primero de enero de 1994.

Ambos acuerdos (ANEPC y PECE), se han instrumentado con la finalidad de implantar, en las empresas, Bonos de Productividad para los empleados, su finalidad, aumentar la productividad de los trabajadores, así como la productividad de las empresas.

5.1.1 BONO DE PRODUCTIVIDAD

Con base al artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, se establece la necesidad de que cada empresa sin importar su tamaño; ya sea industrial o de servicios, constituya una Comisión Mixta que permita a los trabajadores elevar su nivel de vida y productividad, esta Comisión Mixta (grupo de trabajo o representación bilateral) estará integrada por igual número de representantes de la empresa como del sindicato, su función estará determinada por:

- Determinar los criterios de medición de la productividad y la calidad.**
- Medir la productividad y la calidad**
- Diseñar el Bono de productividad y calidad**
- Vigilar su correcta asignación.**

Debemos entender que la elevación de la productividad y la calidad se aumentará a través del tiempo con la cantidad de bienes o servicios -según el tipo de actividad de la empresa o unidad productiva- por cada trabajador empleado, manteniéndolo estable, o reduciendo los desperdicios o necesidades de trabajo.

Para determinar la medición deberán de considerarse los siguientes aspectos:

Según sea el tamaño o giro de la empresa, será necesario contar con una o más medidas de productividad y calidad.

-En las empresas pequeñas deberá procurarse contar con un solo indicador que refleje el resultado del esfuerzo conjunto de los trabajadores para elevar la eficiencia.

-En empresas grandes las mediciones de productividad podrán ser por departamentos o áreas operativas, se recomienda trabajar con un menor número posible de medidas, a fin de simplificar su seguimiento y hacer énfasis en la colaboración entre equipos de trabajadores más que el trabajo individual.

La Comisión Mixta, seleccionará aquellos indicadores de productividad y calidad que reflejen más directamente el impacto de la participación de los trabajadores en la rentabilidad de la empresa; así como las unidades de medida en que estos indicadores habrán de expresarse. En el caso que resulte imposible expresar la productividad en unidades físicas, podrán usarse unidades monetarias a las que será necesario restar la inflación, es decir que deflactarán las cifras expresadas en pesos con el Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Con base en el comportamiento histórico de los indicadores de productividad y calidad previamente seleccionados, se acordará el nivel de piso de productividad y calidad que utilizará como el punto de eficiencia, para determinar los incrementos de dichas variables.

En cuanto al seguimiento, la Comisión Mixta deberá actualizar la mayor frecuencia posible y de manera regular, los indicadores de Productividad y Calidad. Será responsable de identificar los obstáculos y limitaciones existentes y de definir las responsabilidades en el proceso de incremento de la productividad y calidad que corresponden tanto a la empresa como a los trabajadores.

En lo referente a la empresa las observaciones que se realiza tendrán que ver con la calidad de las materias primas, servicios oportunos de mantenimiento, capacitación, actualización tecnológica, organización del trabajo, suministro de materiales y equipos, programas de ventas entre otros.

En relación a los trabajadores sus consideraciones se referirán a la permanencia y apoyo del individuo en el equipo de trabajo, a su asistencia y puntualidad, aprovechamiento de la capacitación y a su aprovechamiento de ideas.

5.1.2 DISEÑO DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

El bono se establece como un mecanismo para vincular los incrementos en dichas variables con el nivel de remuneraciones de los trabajadores. El bono se plantea primordialmente como un incentivo económico relacionado con el aprovechamiento colectivo de los trabajadores.

En virtud del establecimiento generalizado en las empresas de los bonos de productividad y calidad, la remuneración de los trabajadores del país tendrán al menos dos componentes; el primero corresponderá al concepto actual de salario, el segundo al bono de Productividad y Calidad.

Para determinar el monto y la forma de pago del Bono de Productividad y Calidad, la empresa y los trabajadores, negociarán los porcentajes respecto a su salario que se pagará o al alcanzar o rebasar las metas de productividad y calidad convenidas, así como la frecuencia con que se harán dichas negociaciones. Así mismo se podrá crear una tabla donde se indique que a mayores índices de productividad se pagará con mayor porcentaje.

En forma general puede decirse, que las empresas deberán de establecer en los contratos cláusulas de formas de pago de producción, ya que no existe, una forma específica para esto, a continuación se mencionan algunos ejemplos, donde se instrumentaron los Bonos de Productividad.

En este capítulo se ha revisado, los beneficios que representan los Bonos de Productividad. Sin embargo no hemos hecho énfasis en el tamaño de la empresa que pretenda implementar el , convenio de Bonos de Productividad. Precisamente para ilustrar lo anterior, se muestran dos ejemplos de compañías que han instrumentado el convenio de Bonos de Productividad.

La primera de ellas, Empresa: Pescado Colima, S. A. de C. V., una compañía pequeña. Por otro lado la empresa Celanese Mexicana, S.A. de C. V., Complejo Zacapu; esta una compañía de gran tamaño. Estos dos ejemplos nos exponen lo flexible que resulta la implantación de Bonos, en vertientes distintas.

5.1.3 EJEMPLOS ILUSTRATIVOS

EMPRESA: PESCADO COLIMA, S. A. DE C. V.

RAMA DE ACTIVIDAD: PRODUCTORA DE ALIMENTOS

TRABAJADORES: 25

Denominación del Convenio:

Cuadro de incentivos por Productividad origen de los incentivos
Empresa y Sindicato acordaron en la revisión de la cláusula salarial del contrato colectivo de trabajo, incorporar a éste una tabla de retribuciones adicionales por aumento de la Productividad.

Áreas de aplicación del Convenio

Se aplica en los procesos de trabajo que se realizan en grupo cuadrilla.

PRODUCTIVIDAD

Características del Convenio

Es un acuerdo entre empresa y sindicato, sin la conformación de una Comisión Mixta de Productividad; seguramente esto se debe al reducido tamaño de la empresa, indica metas por áreas de proceso y equipos de trabajo.

Establece un monto en pesos que constituye el incentivo económico por cubrir o superar las metas acordadas

No se estipulan las responsabilidades específicas de las partes.

Bonos de Productividad

-) Se otorgan por grupos de trabajo y áreas
-) Se pagan semanalmente

Medición de la Productividad

Se mide a partir de una tabla que establece las metas de producción y los incentivos económicos. Las unidades de medida para la producción son toneladas y parrillas (cada parrilla corresponde a un número determinado de piezas de pescado)

Los niveles medios de la producción actual constituyen el piso para medir y retribuir los aumentos en la productividad.

En el acuerdo de incentivos por Productividad, se establece la remuneración extra al salario que los trabajadores podrán obtener por cada unidad adicional procesada respecto a la cifra base. El cuadro es el siguiente:

PESCADO COLIMA, S.A. DE C.V.

Determinación de indicadores ()*

AREA	Producción Actual	Producción Adicional	Remuneración
Enviserado de Atún	15 toneladas	Por cada 2.5 Tones.	Económica por grupo. N\$3.05
Limpieza de Atún	12 parrillas	Por cada parrilla (pieza de 3.5 kg. o más)	N\$1.83
		Por cada parrilla (pieza menor a 3.5 kg.)	N\$1.83
Llenado de Atún	Promedio de las 10	Por cada Parrilla	N\$2.14

(*) Ejemplo tomado del manual "Modelo de Convenio y Bono de Productividad y Calidad" de la STy PS

EMPRESA: CELANESE MEXICANA, S.A. DE C.V.

COMPLEJO ZACAPU

RAMA DE ACTIVIDAD: PETROQUÍMICA

TRABAJADORES: 690

Origen del Convenio

Empresa y Sindicato acordaron en la revisión salarial del Contrato Colectivo de Trabajo, asumir la recomendación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), del 3 de octubre de 1993.

5% de incremento directo al salario

Otorgar un Bono de Productividad

Antecedentes del Convenio

Las cláusulas del convenio hacen referencia a las acciones que las partes han venido realizando para aumentar la Productividad y Calidad en el centro de trabajo; entre ellas destacan las siguientes:

Impartición de cursos de capacitación

Redistribución de funciones

Reorganización del trabajo Integración de la Comisión Mixta de Productividad

La empresa y el sindicato acordaron integrar la Comisión Mixta de Productividad y Calidad en un plazo máximo de 30 días, a partir de la firma del convenio (18 de octubre).

Objetivo

Apoyar la competitividad de la empresa y mejorar las condiciones económicas de las partes, mediante aumentos en la Productividad y la Calidad.

Aspectos relevantes que deberá considerar la Comisión

- *Capacitación y Adiestramiento
- *Seguridad e Higiene
- *Mantenimiento Correctivo y Preventivo
- *Reducción de Desperdicios Reducción de Tiempos Muertos
- *Puntualidad y Asistencia
- *Optimización de Materias Primas
- *Optimización de Insumos y Energéticos
- *Mejoramiento en la Calidad de los Servicios
- *Reducción de Quejas de Clientes
- *Revisión del Texto del Contrato Colectivo de Trabajo

Medición de la Productividad

Como resultado de las acciones que han realizado, evaluaron el mejoramiento en la producción y en la calidad comparando lo obtenido en el período enero-septiembre de 1992 con el de 1993. Los resultados fueron:

CONCEPTO	1992	1993	VARIACION EN %
Producción por hombre (ton)	44.73	46.47	3.89
Devoluciones en kilos por cada tonelada	8.33	4.76	-46.00

PRODUCTIVIDAD

Con base a los niveles de Productividad y Calidad alcanzados, las partes convinieron en otorgar a los trabajadores un "Bono de Productividad" diario, estipulado en una cuota por categoría salarial.

CUADRO DE BONO DE PRODUCTIVIDAD POR NIVEL SALARIAL

NIVEL SALARIAL	Salario diario en 1992 (N\$)	Bono diario (N\$)	Proporción del salario (%)
1	25.55	0.64	2.50
2	28.05	0.70	2.50
3	29.53	0.73	2.47
4	31.40	0.79	2.52
5	34.61	0.87	2.51
6	36.12	0.90	2.49
7	36.78	0.92	2.50
8	40.58	1.01	2.49
9	41.68	1.05	2.52
10	42.99	1.07	2.49
11	43.45	1.09	2.51
12	46.79	1.17	2.50
13	48.21	1.21	2.51
14	48.60	1.22	2.51
15	49.48	1.24	2.51
16	52.06	1.30	2.50
17	53.93	1.34	2.48
18	55.88	1.40	2.51
19	57.35	1.43	2.49

5.2 PASOS PARA EL IMPLEMENTO DE UN PLAN DE PRODUCTIVIDAD

1. **Establecer la misión de la empresa;** el establecimiento de la misión se alcanza por medio de responder. ¿En que negocio estamos?

2. **Objetivos corporativos,** basados en la misión general que el grupo de la organización acuerda, se den los objetivos corporativos. Esto debe representar una visión de las expectativas de productividad de la corporación en un plazo entre tres y cinco años.

Estos objetivos deben cubrir los aspectos más importantes para que vigilen y controlen el buen desarrollo de la corporación. Como ejemplo, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, etc.

3. **Indicadores de productividad.** Aquí la tarea es identificar los indicadores necesarios para medir logros. Estos indicadores deben ser, en la medida de lo posible, cuantificables. Por ejemplo, utilidad bruta, crecimiento de la producción, etcétera. Algunas veces es necesarios usar indicadores subjetivos, como por ejemplo, la imagen pública, la actitud del personal, etcétera.

Este paso es importante, porque es la base para la futura medición de la productividad.

4. **Nivel deseado de productividad,** aquí se decidirá cuál es el nivel de productividad donde se debería estar, se deben establecer las metas de productividad deseadas en términos cuantificables. Por ejemplo: 10% de utilidades reinvierte; por lo menos, que el 50% del nivel directivo cuente con entrenamiento administrativo profesional etc.

5. **Nivel actual de productividad,** basados en los objetivos de la empresa y los indicadores de productividad que se han establecido se podrán estar en posición para medir el nivel actual de productividad de la organización. Se necesita comparar como esta la empresa en el presente con relación al nivel deseado de productividad, para conocer el nivel base desde el cual se identifica, "la brecha de la productividad", esto es, la diferencia entre el nivel presente, y el nivel deseado (meta) de productividad.

6. **La brecha de productividad**, Esto es medir la diferencia entre los niveles actuales contra los deseados, para determinar así el tamaño de la brecha de productividad. Misma que se debe eliminar para alcanzar el nivel de productividad deseado.

7. **Metas de productividad**. Deben estar basadas en planteamientos realistas no sólo en las necesidades, sino en la capacidad de la organización y sus recursos.

Una vez establecidos los objetivos corporativos, se pasa al análisis e identificación de problemas, lo cual se lleva a cabo con los siguientes pasos.

1. Enlistar y ordenar los problemas de productividad

Para elevar el nivel de productividad organizacional deben solucionarse ciertos problemas y por lo tanto comprender cuáles son éstos, cómo son y por qué existen.

2. Descripción de problemas.

Para comprender los problemas y tenerlos, es necesario describirlos adecuadamente.

3. Categorización de problemas.

Se identifica el tipo de problema a resolver, y se determina si dicho problema es interno o externo a la empresa.

4. Análisis potencial de solución.

El éxito es un gran motivador por lo tanto es importante las posibilidades de lograrlo.

5. Recomendaciones para la acción,

El enfoque deberá seguir los siguientes pasos; escoger los problemas, recomendaciones para la solución, resultados esperados, calendarizar metas, asignación de responsables, presentación.

6. Escoger los problemas.

Se escogen los problemas que pueden ser resueltos y con impacto significativo en la productividad. Para ello hay que ser realistas y asegurarse que los problemas escogidos tengan probabilidades de solución realizando un buen análisis.

7. Recomendaciones para la solución.

Aquellas alternativas que ayudan a la solución de los problemas.

8. Resultados esperados.

Se analizan aquellos aquellos resultados que se dan de acuerdo a sus recomendaciones.

9. Calendarización de metas.

Siempre trate de ser realista cuando fije las fechas, cuando están involucrados proyectos a largo plazo, divida el trabajo en etapas de logro inmediato mediato.

10. Asignación de responsables.

Aquí se necesita identificar quién tiene responsabilidad real para la solución del problema.

11. Presentación.

Este proceso se debe preparar con cuidado y apoyados con hecho y aceptarse nuevos cambios, si realmente se modifica el asunto.

El programa para el incremento de la productividad, es un mecanismo efectivo para resolver los problemas de amplia definición, y se realiza en siete etapas.

Primera Etapa: Reuniones con la Alta Gerencia

Primeramente se discuten las acciones que recomienda el equipo administrativo. También se discutirán las recomendaciones que indican que no se actuará contra un problema, cuestionado su por qué. Al mismo tiempo se deberán identificar los problemas de amplia definición y sus recomendaciones, y decidir quién es responsable.

Un segundo objetivo de estas reuniones es, asegurar el compromiso y las decisiones de la alta gerencia sobre la fase de instrumentación de acciones del programa.

Segunda Etapa: Inicio del Programa

Este es el comienzo de la fase principal del programa e involucra a todos por participantes.

Tercera Etapa: Investigación y Soluciones

La oportunidad de hacer un trabajo efectivo sobre los problemas reales es bienvenida por la mayoría de la gente. Los gerentes de la empresa deben estar involucrados desde las primeras etapas con una redefinición del proyecto y posteriormente, con un papel de cuestionador y de apoyo.

Cuarta Etapa: Presentación

Aquí cada grupo de trabajo presenta en una reunión plena sus recomendaciones para resolver el problema particular sobre el que han estado trabajando.

Quinta Etapa: Retroalimentación de la Alta Administración.

Esto es llevado a cabo de una manera informal entre el gerente y su grupo. El objetivo básico es que él esté de acuerdo con el grupo acerca de cuáles de las soluciones que han sido recomendadas, son las que serán instrumentadas, así como de quien se encargará de hacerlo.

Sexta Etapa: Instrumentación

Aquí el grupo realmente lleva a cabo las soluciones específicas a favor de la empresa. El gerente asigna objetivos específicos, asigna recursos, establece tiempos. El grupo trabaja directamente con él, durante el total que dure la instrumentación.

Séptima Etapa: Revisión del Programa

Esta sesión es llevada a cabo normalmente por los miembros principiantes, e involucra a todos los gerentes y consultores. El objetivo es, evaluar los beneficios del programa; qué objetivos fueron alcanzados y cuáles no.

CAPITULO 6

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS

PARTE II

6.1 ESTRUCTURA DE LA VENTA

El principal objetivo de la venta es atender y dar satisfacción a las necesidades del público. Estas necesidades abarcan desde los productos alimenticios hasta el esparcimiento y diversión. Existen tantos tipos de clientes y de tiendas, ventas a crédito ventas a domicilio, como necesidades del ser humano. Los sistemas de ventas a crédito y a domicilio se agrupan bajo la denominación genérica de "canales de distribución" que tienen como objetivo el de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las ventas pueden llevarse a cabo desde una simple llamada telefónica, hasta un satisficado establecimiento. El término establecimiento se hace extensivo no sólo a las tiendas, cooperativas y organizaciones comerciales en general, sino también a otros tipos de comercio, no englobados en la descripción tradicional, tales como puestos, ventas locales y tarjetas de crédito.

6.1.1 COMERCIO PROPIAMENTE DICHO

Cuando no es un sólo tipo de producto el que se vende, hay que afrontar diversos problemas, tales como la cantidad de cada artículo que se ha de comprar, destinar la cantidad de dinero para la compra de cada mercancía. Por muy bien que marche un determinado establecimiento, siempre hay cosas en que un producto no se vende bien y hay que decidir si hace falta rebajarlo y en que medida. Estos problemas pueden ser resueltos por el director comercial y su staff.

En cualquier establecimiento de ventas es preciso llevar a cabo las siguientes funciones.

RECEPCIÓN: A la llegada de la mercancía es preciso comprobar la misma y asegurarse de que esta llegue en perfectas condiciones; una gran cantidad de establecimientos han tomado la costumbre de poner el precio a la mercancía antes de subirla a piso, esta actividad permite comprobar que se recibe en buenas condiciones, por el proveedor.

PROMOCIÓN Y VENTAS: La promoción abarca desde los adornos en anaqueles hasta la exposición y catálogos, pasando por las promociones especiales, como ofertas o ventas rebajadas por diferentes temporadas.

*"Por promoción de ventas entendemos el conjunto de actividades encaminadas a estimular las necesidades del público. El objetivo de la promoción de ventas consiste en atraer público a la tienda con la esperanza de que lleguen a ser clientes asiduos"*²¹

VENTAS: Es ésta una de las facetas más visibles de un negocio donde se pone de manifiesto ante el público una posible falta de destreza o preparación.

6.1.2 PRINCIPIO BÁSICO DE LA VENTA

El concepto de venta, como medio de satisfacer las necesidades humanas, es demasiado amplio y constituye una descripción parcial pues muchas veces se olvida al comprador, y lo considera como una más de las inversiones de su dinero.

El producto que sale a la venta tiene como objetivo principal el de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, es además el considerar, la forma de realizar esa venta; esto es si tratamos bien a nuestro cliente aun cuando se vendan productos de consumo o perecederos; nuestro cliente recordará la atención que se brindó, así como la calidad del producto que estamos ofreciendo.

²¹ Holmes Ross, Michel D. Así se organiza la Venta al Detalle. pp 172

6.1.3 ORGANIZACIÓN DE VENTAS

A continuación se presentan la forma de como llevar a cabo mejor nuestras ventas así como los factores que habrán de cubrirse para que se lleve a cabo ésta.

FIJACIÓN DEL PRECIO: La operación más importante del comercio es fijar el precio de venta al público. Los precios de venta que se fijen han de cubrir el costo de las mercancías y los gastos de explotación del negocio, así como dejar un pequeño margen de beneficio. El director del comercio estimará el costo de explotación antes de comenzar un período financiero de un año o de seis meses. En el costo de explotación tendrán que estar incluidos todos los gastos posibles.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: Son los gastos por concepto de remuneración de los directores, sueldos de los ejecutivos, salarios del personal operativo, equipo de oficina, (y sus depreciaciones), gastos de papelería, pensiones etc.

GASTOS DE VENTA: Estarán dados por los salarios de personal de ventas, comisiones de venta, salarios de los auxiliares. (como supervisores y encargado de los almacenes).

GASTOS DE INSTALACIÓN: Representan la contribución territorial urbana, pago de luz, agua, depreciaciones del edificio y del equipo, depreciación en las instalaciones y en el mobiliario, salarios del personal encargado del mantenimiento.

GASTOS FINANCIEROS: Interés de las obligaciones interés de préstamos, intereses bancarios, impuesto sobre la renta de las sociedades.

GASTOS DE TRANSPORTE Y EMPAQUETADO: Materiales de envolver y empaquetar depreciación y gasolina de vehículos, salarios de conductores, permisos, seguros, etcétera.

Cuando se determino los gastos y fijando el beneficio neto que se desea obtener, se podrá calcular el porcentaje que sufre las ventas estimadas representa el beneficio bruto estimado, si después de un ejercicio, resulta que las ventas son más bajas que los estimados o que los gastos son superiores a los presupuestados, se deberá poner en práctica las medidas pertinentes para que no desaparezca el beneficio neto.

En una tienda; establecimiento o centro comercial que esta integrada por departamentos o sucursales, el director fijará en cada sección el porcentaje de margen que espera obtener al final del ejercicio.

MÉTODOS DE VENTA

En este apartado, sólo consideramos el servicio de mostrador y el autoservicio por razones que nos incumben en nuestro ejercicio práctico.

SERVICIO DE MOSTRADOR: Hasta hace pocos años las tiendas tenían mostrador, la mercancía es exhibida por estantes los cuales están, detrás de un mostrador. En este tradicional método de comercio, el dependiente se coloca en el espacio que queda entre el mostrador y los estantes. La teoría que sustenta esta colocación, descrita es la que supone que ningún cliente podrá comprar sin siquiera ver la gama completa de mercancías sin la ayuda de un dependiente, son obligaciones del vendedor dejar completamente satisfechos los deseos originarios del comprador; al cumplirse los deseos del cliente, se logrará aumentar la cifra de ventas y el volumen de la clientela.

El éxito o el fracaso de este método de venta depende casi por completo de la pericia del vendedor. La poca eficiencia del vendedor, ya sea debido a una falta de entrenamiento, a una experiencia insuficiente o una mala selección, se traduce irremediabilmente en pérdida de venta y a la productividad del vendedor será mínima o nula totalmente.

AUTOSEVICIO: En los últimos años, y en particular en el mercado de los productos alimenticios, el método descrito va teniendo paso al nuevo método del autoservicio.

La teoría que fundamenta al autoservicio es completamente opuesta a la venta de mostrador, ya que éste desaparece por completo quedando las mercancías al alcance directo del cliente.

Así mismo desaparece el almacén en donde se guardaban los artículos fuera de la vista de sus posibles compradores. Se exhiben todos los productos con objeto de que el cliente, los examine personalmente y seleccione de acuerdo con sus propias necesidades.

La distribución de una tienda de autoservicio es totalmente opuesta a la del comercio tradicional. Los artículos se exhiben en vitrinas de forma que queden al alcance de todo cliente; lo más importante es poner a la vista de la clientela el mayor número posible de artículos y los anaqueles no sólo se colocan en las paredes, sino también en el centro de la tienda. Toda la creencia del autoservicio consiste en saber disponer del mobiliario y los productos, como no hay vendedor que sugiera la compra de artículos complementarios, las mercancías se deberán colocar en forma que la relación entre una y otra guía al cliente de una compra a la siguiente; es importante que en los pasillos existan letreros de las diversas secciones para orientar a los clientes. Uno de los factores imperantes dentro de una tienda de autoservicio lo representan el marcaje de precios, estos deben estar de una forma clara y fácilmente legibles.

6.2 FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS

La organización debe girar en torno a las actividades o funciones, no en torno a los individuos; es decir debe plantearse en función de trabajos, no de personas.

"En su estructura, es preciso definir claramente los canales de comunicación y supervisión. En cada puesto de la entidad debe considerarse el campo de control, o sea el número de personas que pueden ser eficientemente supervisadas por un solo individuo. Las líneas de ascenso a puestos superiores tienen que quedar perfectamente claras en la estructura organizacional".²²

El volumen e inversión de cada una de las divisiones de la organización de ventas debe equilibrarse con los de las demás divisiones.

Un factor que no debemos perder de vista es que la organización de ventas debe estar en proporción con el negocio. Al diseñar o proyectar una organización comercial, debe tenerse presente el volumen del negocio, el número y naturaleza de los productos que vayan a venderse, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera y las tácticas o normas de ventas.

La organización comercial de una empresa, puede no ser idéntica para otra. En una compañía, por ejemplo en la cual es muy importante el diseño del producto, y tiene el problema de coordinar el diseño con la producción, puede ser esencial para la organización de ventas de un departamento coordinador del mercadeo con la manufactura; mientras que en otra compañía, donde el diseño del producto no influya de forma considerable en las ventas, no es necesario ese tipo de departamento.

"La empresa que venda sus productos en el ámbito local o en unos cuantos estados nada más, no necesita divisiones geográficas para la organización de sus ventas; pero el industrial que tenga un mercado nacional puede necesitar gerencias regionales y una organización de mercado"²³

El productor que venda directamente a sus clientes necesita una organización comercial mayor que el de agentes para hacer frente a una competencia intensa, el industrial puede verse obligado a establecer una gran fuerza vendedora y a aumentar su personal supervisor; en cambio una firma que tenga poca competencia sólo necesitará una organización pequeña de ventas

²² Ibit pp 124

²³ Ibit pp. 214

6.2.1 LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN

La ideación de una organización comercial depende en parte de los objetivos de la empresa a que se destinan. Si el plan de un productor es lograr la mayor distribución posible, necesitará una estructura organizacional mayor que si las ventas se concentrasen en una zona limitada. Cuando se desea lograr un volumen de ventas considerable más bien que beneficios inmediatos, la organización de ventas debe ser más extensa, y sacrificar las ganancias a un mayor poder vendedor, como es natural.

Dentro de los objetivos que debe fijarse la empresa podemos citar los siguientes:

-Canales claramente establecidos y definidos de comunicación y mando

El ejercicio de la autoridad exige la transmisión de ordenes e información por parte de los superiores a los subordinados. Por este motivo, la estructura de la organización comercial debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos que se entiendan fácil y claramente, para dar ordenes a los subordinados y recibir de ellos informes y sugerencias.

-Deben Establecerse Controles Sobre la Organización.

Las personas investidas de autoridad en todos los niveles de la organización de ventas son responsables de la dirección, orientación y disciplina de sus subordinados. Con objeto de asegurar el cumplimiento efectivo de sus obligaciones. Una de las consideraciones importantes para conseguir un control eficaz, es la del "campo de acción del control efectivo", que se refiere al número de individuos que tienen que despachar o rendir cuentas ante una sola persona. El campo de control varía según sean los puestos distintos de la organización y se determinan por el número, complejidad e importancia de las responsabilidades de cada puesto.

-Líneas de Progreso por Canales Organizacionales.

La estructura de la organización sirve también para indicar cuales son las líneas de ascensos en una organización de ventas.

-Coordinación de las Funciones

Para lograr la acción armónica de los miembros que integran una organización comercial, en un esfuerzo por realizar el objetivo común de mayores ventas y ganancias, tiene que haber coordinación vertical y horizontal.

Es necesaria esta coordinación porque son muchas las diversas funciones comerciales que deben realizar numerosas personas diseminadas por todo el país.

La Coordinación Vertical, se consigue en una organización de ventas, estableciendo los distintos niveles de autoridad por orden vertical. El jefe de la organización, que esté en el nivel superior, coordina las actividades de sus subordinados del nivel inmediatamente inferior.

La Coordinación Horizontal, Es necesaria este tipo de coordinación para que los ejecutivos que tengan autoridad igual en el mismo nivel de la organización operen armónicamente en el desarrollo de un programa comercial eficiente.

La responsabilidad de coordinar las actividades mercantiles con las demás del negocio recae sobre el gerente de ventas. Su función es dirigir con los jefes de otros departamentos, como el de manufactura, finanzas, créditos, contabilidad, tráfico, cuestiones jurídicas, personal, relaciones públicas, servicios técnicos e investigación comercial, todas las cuales contribuyen a la actividad comercial.

6.3 FUNCIONES BÁSICAS DE UNA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse en tres clasificaciones: Funciones Administrativas, Operativas y Técnicas.

Las Funciones Administrativas

Comprenden los deberes que los administradores superiores de ventas tienen que formular, las grandes normas comerciales, planear la organización, controlar y coordinar, valorar la actuación de los agentes, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Las Funciones Operativas

Comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas sobre el terreno gerentes de división, distrito y sucursal, y sus superiores- de ejecutar las disposiciones, controles y planes de la alta gerencia.

Las Funciones Técnicas

Son las actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

En las grandes empresas la estructura de la organización de ventas está repartida en tres niveles generales, el administrativo, integrado por la gerencia general de ventas; el técnico, compuesto por especialistas en funciones administrativas, y el operativo, al que pertenecen los ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas. En las firmas de poco volumen, las funciones administrativas y operativas corren a cargo del gerente de ventas.

6.3.1 DIVISIÓN DE FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Un paso importante en el proyecto de una organización de ventas, es establecer la división de las funciones esenciales en grupos o departamentos especializados, con objeto de poder desarrollar el control, la coordinación y el funcionamiento eficaz de sus actividades.

Existen cinco posibles divisiones básicas de una organización comercial, geográfica, funcional, por líneas de productos, por clientes, y la combinación de las tres últimas divisiones.

División Geográfica

Las compañías que operan a escala nacional suelen dividir sus organizaciones de ventas en distritos o territorios geográficos.

División Funcional

Las funciones de las organizaciones de ventas suelen ser las siguientes: publicidad, promoción de ventas, investigación del mercado, planeamiento de las ventas, personal vendedor, costos y presupuestos de ventas, desarrollo del producto, servicio mecánico, tráfico y acomodamiento de las mercancías al gusto del consumidor.

División por Líneas de Artículos

En las empresas que distribuyen distintos productos de carácter especializado, la organización de ventas suele dividirse en líneas de artículos. Los grupos de ventas asumen responsabilidades ejecutivas y técnicas en cuanto a las ventas y beneficios de un solo producto o un grupo de ellos.

División por Carácter

Las firmas comerciales que venden a distintos tipos de clientes pueden departamentalizar su organización de ventas por tipos de consumidores. Cuando son grandes diferencias en los motivos de compra y en las necesidades de los diversos tipos de clientes, con una división organizacional de ventas por clases de consumidores puede lograrse un control más eficaz de las ventas y un servicio mejor a los compradores.

Las divisiones principales de las organizaciones de ventas por tipos de cliente son: consumidores industriales, institucionales, comerciantes e individuales.

6.3.2 LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA TAREA DEL DIRECTIVO DE VENTAS

Según Newman, *"los procesos básicos directivos son la Planificación, la Organización, la provisión de recursos, la dirección y el control."*²⁴ El directivo de ventas desarrolla todas estas funciones y por lo tanto, está sujeto a todos los principios de Dirección relativos a su actuación. Estos conceptos generales de dirección pueden traducirse a términos directamente aplicables a la dirección de ventas.

²⁴ Canfiela, Bertranx R. Administración de ventas, pp. 115

1. PLANIFICACIÓN

La planificación comprende el producto, mercado, esfuerzo promocional y equipo de ventas. Igualmente incluye actividades tales como la previsión de ventas y el presupuesto que forma la base del plan operativo fiscalizador de la organización.

2. ORGANIZACIÓN

El jefe de ventas es responsable de organizar al personal administrativo y de ventas en los grupos con una estructura más idónea para la consecución de los objetivos de la organización.

3. PROVISIÓN DE RECURSOS

El jefe de ventas es responsable de emplear a sus subordinados, personal de la oficina de ventas y/o de apoyo a la venta, tal como ayudas visuales, modelos y muestra necesarios para la presentación de ventas. En las organizaciones que no son manufactureras, la provisión de recursos incluye la compra y selección de los productos.

4. DIRECCIÓN

Actividades tales como la formación de ventas, supervisión y estimulación se consideran parte del proceso directivo que se espera realice el jefe de ventas.

5. CONTROL

Idear planes de remuneración, establecer territorios de venta, fijar cuotas de ventas, evaluar en comparación con los standares prefijados y realizar análisis de mercado, son parte de los deberes de control del jefe de ventas.

Aún cuando se admite que un vendedor debe igualmente Planear, Organizar, Proveer Recursos y Controlar, sus propios esfuerzos, el administrador hace esto en relación con los demás.

CAPITULO 7

**INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN EL
PISO DE VENTA DE LAS TIENDAS ISSSTE**

7.1 ANTECEDENTES DEL ISSSTE

Los antecedentes del actual sistema de tiendas y farmacias del ISSSTE, se remontan a la inauguración de la primera tienda el día 13 de julio de 1953 realizada por el entonces Presidente de la República, Adolfo Ruíz Cortines. Dicha tienda se estableció bajo la tutela de la antigua Dirección de Pensiones y Retiro. Posteriormente, el 28 de diciembre de 1959, se llevó a cabo la Promulgación de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, por lo cual, la tienda mencionada se incorporó al naciente organismo. El día 16 de mayo de 1961, entraba en operación la tienda No. 2 y el 14 de julio del mismo año la No. 3; y así sucesivamente, hasta llegar en la actualidad a un sistema de 250 tiendas y 90 farmacias al mes de septiembre de 1993.

A principios de la década de los setenta, bajo la denominación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, se amplían los servicios sociales y prestaciones económicas, con el servicio médico, coordinándose bajo un esquema de 11 zonas que aglutinaban a más de un estado.

Bajo este marco, en el aspecto operativo, el sistema de tiendas y farmacias ISSSTE estaba adscrito a la Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales, debido a que el número de unidades comerciales no era significativo, particularmente en el interior del país. En 1972, se transformó el modelo de zonas en Delegaciones Regionales, hasta que en 1978 se decidió crear una Delegación por cada Estado de la República.

A fines de 1982, el sistema de tiendas ISSSTE, contaba con 149 tiendas de diversos tamaños y configuraciones en sus ventas, diseminadas en el Distrito Federal y en el interior del país. En este mismo año, se procedió a formular un programa de acción que definía las políticas y estrategias a seguir. Como primer paso, se elaboró un plan maestro que inició la reorganización del sistema comercial, coordinado por la antigua Subdirección General de Tiendas.

A partir de lo anterior, se estructuraron todas las áreas del sistema, estableciéndose tres áreas sustantivas y dos de apoyo, las cuales fueron: Operaciones , Abasto, Finanzas, Administración y Productividad y Sistemas. Con esta estructura, se procedió a llevar a cabo diversas acciones orientadas a profesionalizar la operación , adecuándola a la situación actual; a especializar las áreas de compras y actualizar catálogos de proveedores, a reorganizar las finanzas y a establecer esquemas presupuestales y contables modernos; a implantar manuales de organización y procedimientos administrativos; a establecer sistemas de programación e información, así como esquemas de evaluación, control y seguimiento de programas.

En el período 1983-1985, se inicia el proceso de desconcentración del Instituto. Se comienza a dotar a las Delegaciones Estatales del soporte normativo que este proceso requería, el cual se consolida al contarse con una estructura orgánica específica para las subdelegaciones de Protección al Salario, manteniendo comunicación permanente con las áreas centrales de la naciente Subdirección General de Protección al Salario.

La desconcentración en el área de la Subdirección General de Protección al Salario contempla principalmente dos fases:

1. Desconcentración administrativa del Sistema de Tiendas hacia Delegaciones Estatales, permitiendo hacer más eficiente su operación, resultado de la mayor autonomía respecto de las áreas centrales y de apoyo, manteniéndose, en forma exclusiva, la supervisión normativa de protección al salario.
2. Desconcentración de funciones del ISSSTE de nivel corporativo a las Subdelegaciones de la Subdirección General de Protección al Salario.

7.2 FUNCIONES DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DE LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN AL SALARIO

OBJETIVO

Planear y coordinar las actividades encaminadas a medir y evaluar la productividad del sistema de unidades comerciales, así como dar seguimiento a las acciones y proyectos que se adopten para elevar los niveles de productividad de dicho sistema.

FUNCIONES

- Coordinar la elaboración de estudios que permitan establecer y mejorar los indicadores orientados a medir la productividad de las unidades de venta.
- Supervisar la recopilación, captura y procesamiento de los datos necesarios para emitir informes periódicos y especiales de productividad.
- Coordinar la emisión de informes acerca de los niveles de productividad, ventas, rotación de inventarios y otros aspectos operativos relacionados, a fin de apoyar los procesos de toma de decisiones.
- Elaborar y dar seguimiento a los presupuestos anuales de ventas y compras del sistema, como instrumentos de política de la Subdirección General de Protección al Salario.
- Conducir el análisis y evaluación de los indicadores de productividad del sistema, a fin de identificar y preveer la problemática que incide en ésta, así como el desarrollo de opciones de solución.

PRODUCTIVIDAD

- Coordinar y promover la realización de diagnósticos sistemáticos del funcionamiento de las unidades comerciales a través de revisiones de productividad y otras técnicas de investigación.
- Promover el diseño y la optimización de los métodos e instrumentos de captación requeridos para evaluar la productividad y el nivel de servicios del sistema.
- Supervisar la operación de aplicaciones de cómputo que faciliten las tareas de los Departamentos de la Jefatura, así como aquellos que coadyuven a la instrumentación de acciones tendientes a elevar la productividad del sistema.
- Coordinar el diseño y desarrollo de proyectos orientados a incrementar la productividad y el nivel del servicio del sistema de unidades comerciales; instrumentar su implantación, promover su formalización y efectuar el seguimiento correspondiente.
- Conducir el desarrollo de estudios e investigaciones en torno a las condiciones externas que inciden en la productividad del sistema de tiendas y farmacias, así como los que permiten conocer las características de otros sistemas comerciales.
- Contribuir con otras áreas al desarrollo de criterios y modelos que apoyen la realización de estudios tendientes a la apertura, ampliación, remodelación, reubicación y cierre de unidades comerciales.

7.2.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD OPERATIVA

Los siguientes indicadores son considerados para el cálculo de los niveles de productividad en el Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE.

- A) Número de tienda o farmacia.- Es el número económico asignado a cada unidad de venta.
- B) Ubicación.- Es el lugar físico donde se encuentra la unidad de venta.
- C) Ventas Reales.- Es el monto de las ventas registradas y reportadas por las unidades comerciales.
- D) Ventas punto de Equilibrio.- Es la cantidad de ventas que se tienen que efectuar para no presentar pérdidas o ganancias.
- E) Diferencia Porcentual.- Es el porcentaje en que difieren las ventas reales con respecto a ventas punto de equilibrio.
- F) Piso de Venta.- Son los metros cuadrados que contiene cada unidad comercial para la exhibición y venta de productos.
- G) Productividad por M2.- Son las ventas por metro cuadrado de piso de venta que genera la unidad.
- H) Plantilla.- Es el número de empleados con que cuenta la tienda o farmacia.
- I) Productividad por Empleado.- Son las ventas reales divididas entre la plantilla de cada unidad.
- J) Nómina Mensual.- Son los sueldos pagados a los empleados de la unidad comercial.
- K) Nómina Sobre Ventas (%).- Es el porcentaje que representa la nómina pagada, de las ventas efectuadas por la unidad.
- L) Número de Cajeras.- Es la cantidad de receptores de ventas con que cuenta la unidad.

PRODUCTIVIDAD

M) Productividad por Cajera.- Son las ventas divididas entre la cantidad de cajeras de cada unidad.

N) Número de Derechohabientes.- Representa la cantidad de Derechohabientes que fueron atendidos en ese período por unidad de venta.

Ñ) Promedio de Compra por Derechohabiente.- Representa las compras en promedio que realizan los Derechohabientes en cada unidad.

O) Sobre Inventarios.- Representa el monto en que se excede el inventario respecto a su normatividad.

P) Ventas al Costo.- Representa las ventas sin incluir el margen de recuperación.

Q) Ventas Totales V. S. Ventas al Costo.- Representa el monto del margen de recuperación absoluto generado en un período de tiempo.

R) Recuperación Mensual Porcentual.- Representa el porcentaje del margen de recuperación en la unidad.

Nota: Los incisos D,E y O no son calculados para el subsistema farmacias.

7.2.2 FORMULARIO DEL REPORTE MENSUAL DE PRODUCTIVIDAD OPERATIVA

1.- VENTAS AL PÚBLICO (Ventas Reales)

Se toman las cifras contenidas en el reporte Mensual de Productividad Operativa, las cuales son reportadas en el concentrado mensual PRO-03

La información contenida en el concentrado permite a la Jefatura de Servicios de Productividad Operativa evaluar el comportamiento comercial del Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE.

2.- COSTO DE VENTAS

Para calcular el Costo de Ventas aproximado con la información contenida en este reporte, lo puede hacer de la siguiente manera:

A) Tomar el dato porcentual de margen de recuperación del reporte Mensual de Operación, a este restarle 100 y el resultado multiplíquese por las ventas al público.

CV= Ventas al Público X (100% - Margen de Recuperación%)

3.- VENTAS EN PUNTO DE EQUILIBRIO

A) Se suma el capítulo 1000, 2000., 3000, costo de bolsa, depreciación y amortización

B) Se divide el costo de ventas entre las ventas al público menos 1 por 100

C) Se divide el resultado de la suma de gastos (a) entre el resultado de dividir costo de ventas al público (b).

En los casos en donde el resultado de dividir Costo de Ventas entre las Ventas al Público sea menor que 0.045., las Ventas en Punto de equilibrio se calculan de la siguiente forma:

Se suma el Costo de Ventas más Gastos totales

$$\text{VPE} = \frac{\text{Capítulo 1000} + 2000 + 3000 + \text{Costo de la Bolsa} + \text{Deprec. y Amort.}}{1 - (\text{COSTO DE VENTAS} / \text{VENTAS AL PUBLICO})}$$

PRODUCTIVIDAD

1 El capítulo 1000, se refiere a los servicios personales, a las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones al personal civil y al militar. El capítulo 2000 se refiere a servicios materiales y suministros. Agrupa las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de insumos, para el desempeño de sus actividades administrativas y productivas.

El Capítulo 3000 se refiere a los servicios generales. Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir el costo de todo tipo de servicios indispensables para el funcionamiento.

4.- COBERTURAS. Se obtiene de la división de Ventas al Público entre Ventas en punto de Equilibrio por 100

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Ventas al Público}}{\text{Ventas en punto de equilibrio}} \times 100$$

5. PISO DE VENTA

Se toma el dato que se presenta en el reporte de Productividad Operativa

6.- PRODUCTIVIDAD POR METRO CUADRADO

Se dividen las Ventas al Público entre el dato de Piso de Venta

$$\text{PM2} = \frac{\text{Ventas al Público}}{\text{Dato de piso de Venta}}$$

$$\text{PM2} = \frac{\text{Ventas al Público}}{\text{Dato de piso de Venta}}$$

7.- PROMEDIO DIARIO DE CAJAS EN OPERACIÓN

Se toma el dato contenido en el reporte Mensual de Operación el cual nos es reportado en el concentrado mensual PRO-03

8.- PRODUCTIVIDAD POR CAJA

Se dividen las Ventas al Público entre el promedio de cajas en operación

$$\text{Prod. por caja} = \frac{\text{Ventas al Público}}{\text{Promedio de cajas.}}$$

9.- PROMEDIO DIARIO DE HORAS EMPLEADO TRABAJADAS

Se obtiene de la cantidad de empleados que laboran en turno de 6 horas, más la cantidad de aquellos que laboran en turno de 9.5 horas.

10.- PRODUCTIVIDAD MENSUAL POR CADA EMPLEADO

Se obtiene de dividir Ventas al Público entre el Promedio DIARIO DE HORAS EMPLEADO TRABAJADAS.

11.- NÚMERO DE CLIENTES

Se toman los datos contenidos en el Reporte Mensual de Operación los cuales nos son reportados en el concentrado mensual PRO-03

12.- PROMEDIO DE COMPRA POR CLIENTE

Se obtiene de dividir las ventas al público entre el número de clientes

$$\text{Prom. comp. por cliente} = \frac{\text{Ventas al público}}{\text{Número de clientes}}$$

13.- UTILIDAD BRUTA

Se obtiene de restar las Ventas al público menos el costo de ventas

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ventas al Público} - \text{Costo de Ventas}$$

14.- NÓMINA MENSUAL.

Se toman los datos contenidos en el Reporte Mensual de Operación los cuales nos son reportados en el concentrado mensual PRO-03

15.-NÓMINA ENTRE UTILIDAD BRUTA

Se obtiene de dividir la nómina mensual entre la utilidad bruta por 100

$$\text{Nómina} = \frac{\text{Nómina mensual} * 100}{\text{Utilidad Bruta}}$$

7.3 DISEÑO DE PROYECTOS ORIENTADOS A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL PISO DE VENTAS DE LAS TIENDAS ISSSTE DEL ÁREA METROPOLITANA

A continuación presentaremos, cuatro alternativas, son instrumentos útiles para incrementar la productividad en cualquier organización.

Dichas alternativas están combinadas con proyecciones al caso práctico que nos ocupa. *El piso de ventas de las tiendas ISSSTE del área metropolitana.*

Consideramos que las formas para incrementar la productividad pueden ser extensas, y al igual que el campesino sabe que su parcela sería un vergel si se aplicara todo lo que sabe con respecto a las técnicas de siembra. Hablaremos en términos concretos, obviamente sin pretender llenar páginas interminables de manuales que parecieran "poco atractivos" para quien pretenda utilizarlos. Por el contrario en esta parte del capítulo final de la tesis, nos hemos abocado a cuatro rubros que en base al estudio realizado, consideramos elementos claves donde se puede desatar el potencial que representa la adecuada canalización de esfuerzo humano y tecnológico.

Así pues, presentan cuatro alternativas, con proyección al ISSSTE, que como puntos cardinales, apuntan a diferentes horizontes, pero en su conjunto significan un cambio hacia el florecimiento de la productividad que puede acrecentarse con múltiples beneficios tanto a la empresa como a los trabajadores, con la trascendencia que tiene en la sociedad mexicana.

Los derroteros que hemos seleccionado, se dirigen a puntos vitales dentro de la organización y son los siguientes, que serán detallados en los siguientes incisos de este séptimo capítulo.

RECURSOS HUMANOS

1. CAPACITACIÓN

Es sin lugar a dudas, un término mal entendido en muchas empresas, además de que otras lo llevan con alfileres.

En toda organización surge la necesidad de un nuevo tipo de educación para los administradores y los empleados, un programa que les muestre que los errores son evitables. En un programa educativo debe incluir métodos y técnicas de prevenciones siempre serán y más barato prevenir un problema que corregirlo y es a través de la capacitación como podemos evitarlo.

2. CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El potencial más valioso y subestimado en el piso de ventas, lo representan los elementos humanos. La creación de equipos de trabajo es un vehículo muy útil para lograr alcances altísimos en productividad

TECNOLOGÍA

3. APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE BARRAS

Este apartado resultará sumamente enriquecedor para conocer como un avance tecnológico tan reconocido mundialmente debe estudiarse como una necesidad en el piso de ventas, se hará énfasis en su definición, aplicación, ventajas, y desventajas

MOTIVACIÓN

4. INCENTIVOS

Las personas necesitan saberse reconocidas por los demás seres humanos y que se le reconozcan sus esfuerzos. Bajo esta afirmación se mostrarán diferentes formas de reconocer el esfuerzo adicional del trabajador, que no necesariamente serán estímulos monetarios.

Este punto es el más difícil de implementar en una organización, pero que tiene resultados altamente productivos

7.3.1 CAPACITACIÓN

Un factor primordial para elevar la productividad de cualquier organizaciones sin lugar a dudas, es la capacitación. En la actualidad, a este lineamiento se le debe de asignar la mayor atención, tanto a los trabajadores de nuevo ingreso como aquellos que tienen antigüedad en el puesto.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y a mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan, en ella se conjugan, la realización de cada trabajador, con la consecución de los objetivos de la institución, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

Como se mencionó anteriormente, la capacitación no sólo se da a los trabajadores que están dentro de la organización, esta también debe proporcionarse a los trabajadores que van a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización.

Su objetivo primordial es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar en cuanto al personal que labora en la organización a este se le brinda la capacitación promocional, la cual constituye, las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, así como remuneraciones.

Podemos afirmar que la capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar; dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivada de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con la finalidad de otorgarle la constancia de habilidades respectivas. Por último capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

En la actualidad es evidente que este concepto de capacitación no se ha expandido como debería de ser, en nuestro país, desafortunadamente la capacitación, en la empresa privada y gubernamental no tiene la seriedad y consistencia que debería de tener, en la mayoría de las empresas todavía se considera, como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero, o lo que resulta peor se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal, aún no se le da la orientación técnica moral y social que debería de tener.

Por otro lado, las grandes corporaciones extranjeras, han entendido que la capacitación rinde excepcionales frutos y por ello invierten grandes sumas en la capacitación.

"En Walt Disney World todos los empleados (barrenderos, lavaplatos, boleteros...) todos inician sus labores con un período de capacitación de tres días en la Disney University. La dirección capacita a sus más de 14000 "actores" (no empleados) para que brinden un servicio amable a sus "invitados" (no clientes). Disney requiere de personas que satisfagan una expectativa de cordialidad, un toque de amabilidad, y una actitud positiva"²⁵

²⁵ H. James Harrington. Como incrementar la calidad y productividad, pp. 84

Así como la empresa Walt Disney, Mac Donal, IBM, Polaroid, podríamos mencionar grandes corporaciones que han comprendido que la capacitación es un elemento primordial para incrementar su productividad, no importa el giro que esta representa.

Debemos decir que la capacitación es función de línea y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales.

-La capacitación en aulas; es aquella que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados.

-La capacitación en el trabajo; entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

Con respecto a la capacitación y la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de adiestramiento y capacitación, no sólo el jefe de la unidad de capacitación es directamente responsable, pues si carece de apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que realice esfuerzos, nunca se lograrán buenos resultados.

Por lo anterior debemos reafirmar que el principio de capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe es responsable, en el grado que le corresponde, que su personal este debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

Pero no hay que perder de vista que aunque el jefe o gerente, sean los responsables directos de la capacitación, estos queden fuera de todo programa de capacitación, al contrario debemos afirmar que la capacitación y adiestramiento se inicia a nivel gerencia y de ahí parta hacia los niveles operativos. Así como cualquier ejecutivo requiera de una capacitación de tipo financiero para poder cumplir con sus metas financieras, lo mismo un operador requerirá de una capacitación y adiestramiento para poder desempeñar mejor su función.

¿Pero como debe de ser esa capacitación?

A continuación se describen las características que deben contener los programas de capacitación a nivel de alta gerencia, gerentes intermediarios, gerentes de primer nivel y supervisores.

El programa de capacitación para la alta dirección se desarrolla bajo un tema común que podría llamarse "enfoque del mejoramiento para ejecutivos". El curso debería estar constituido por un programa que incluya conceptos , herramientas y técnicas de administración, orientadas a elevar la productividad como es el tema que hemos manejado- para que promuevan el desarrollo de la conciencia y de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de mejoramiento de la empresa.

El proceso de capacitación para los gerentes intermedios, deberá darse en forma separada del proceso para el nivel superior debido a que los ejecutivos intermedios desempeñan un papel exclusivo; ellos son los responsables de capacitar a los gerentes de primer nivel.

El gerente de primer nivel es quien produce el mayor efecto sobre la moral, la actitud, los hábitos de trabajo y los estándares de calidad de los empleados individuales. El gerente de primer nivel es quien caracteriza la personalidad de la compañía a los ojos de los empleados.

El gerente de segundo nivel, es quien desarrolla el proceso básico de capacitación para los gerentes de primer nivel.

El proceso de capacitación debe implicar ciertas cesiones cortas para revisar temas como la administración participativa, los métodos de solución de problemas, las herramientas estadísticas y el análisis de la actividad departamental. El programa debe recalcar que el empleado que realiza el trabajo día tras día es quien mayores contribuciones puede hacer a la definición de los problemas y a su solución.

Lo más importante y primordial de todo proceso de capacitación ya sea a nivel gerencial y operativo y en si a la, organización es en general el entender y aceptar que los programas continuos y actualizados de capacitación, es una de las mayores inversiones que toda organización, puede realizar y que reeditará resultados, concretos a la organización como al personal que forma parte de la empresa.

7.3.2 APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE BARRAS

DEFINICIÓN

El código de barras es una tecnología avanzada de identificación automática que permite la localización repetitiva de productos en las áreas industrial y comercial.

Cuando se recoge o procesa la información almacenada en los códigos de barras, sólo se iluminará el objeto con una luz especial y ésta deberá verse con un ojo electrónico llamado scanner.

La lectura del código puede hacerse con el scanner por contacto o a distancia, el haz de luz ofrece la variante de ser móvil o fijo y puede también ser o no visible al ojo humano.

El scanner es un instrumento lector óptico electrónico que emite y recibe un haz de luz rojo, intermedio o infrarrojo, de tipo no coherente (LED) o coherente (LASER).

El scanner ilumina el símbolo a lo ancho y recibe un haz de luz reflejado en un transductor óptico que convierte una onda electromagnética en una señal eléctrica analógica.

El decodificador es un circuito electrónico que transforma la señal en digital, procesando hasta descifrar el contenido y verificar que corresponde 100% al código de barras para el que fue programado.

Cada empresa, industria, comercio o producto tienen necesidades propias, por ello conviene confiar la elección del scanner a empresas tecnológicamente capacitadas.

El código de barras fue introducido hace más de 20 años, desde los supermercados, tiendas departamentales, fábricas, hasta la industria farmacéutica, y más.

La industria del código de barras utiliza el término simbología para describir cada esquema particular del código, mientras que el término símbolo se refiere al nivel del código de barras, por sí mismo.

En resumen podemos decir que este código es un conjunto de barras y espacios que son "leídos" por scanners.

APLICACIÓN DEL CÓDIGO

Para implementar la tecnología del código de barras, concretamente podemos hablar de tres pasos.

1. Numerar todos los productos que se van a codificar, es decir, cada una de las presentaciones de un artículo.
2. Elegir el lugar o destino del empaque en donde se colocará el código y comprobar el factor de aumento que se deberá utilizar.
3. Elaboración de la película maestra . La combinación ideal de colores es: fondo blanco y barras negras, ya que permite la existencia de un contraste exacto para que el scanner pueda diferenciar las barras.

Por otra parte, el crecimiento industrial ha provocado que el uso de códigos y su simbolización se vuelva, cada vez, más complicado, por lo que la tendencia es guiarse por un estándar, de tal manera que el proceso de codificación pueda unificarse y romper las barreras que hasta ahora han existido.

FAN es el estándar que administra la Asociación Mexicana del Código del Producto, y está basado en dos principios:

- 1.- El código debe identificar, no clasificar. Lo cual permite que se utilice en cualquier tipo de compañía.
- 2.- El código es asignado a un producto por el proveedor, que usualmente es fabricante.

FALLAS EN LA UTILIZACIÓN DEL CÓDIGO DE BARRAS

"Código fuera de especificación . Rechazado. Son dos frases que pese a su brevedad sacuden a la más sólida de las organizaciones; no sólo porque revelan que algo anda mal, sino por las consecuencias que traerá para las operaciones de la empresa"²⁶

Pareciera, por mencionarlo así, que la implantación del código de barras no es más que un sinónimo de trastornos. Para el propio diseñador de envases es frustrante trabajar con esas barras *antiestéticas* de colores y dimensiones agresivas...

¿En que parte del envase debe colocarse el código, surge como una pregunta obvia. Por regla general debe ubicarse en la base natural del envase, es decir, en su plano de apoyo, al quedar de pie. Aunque el consumidor no lo vea, es la posición más recomendable.

Cuando la impresión corra riesgo de dañarse, la base no puede imprimirse por cualquier tipo de reglamentación o porque el envase es amorfo el código deberá colocarse en su extremo inferior izquierdo.

²⁶ Tiendas 31. Diseño e impresión de Código de Barras

LO MENOS INDICADO LA TAPA DEL ENVASE

Si la base y el extremo no están disponibles el código deberá ubicarse en los paneles laterales. Pero sino fuera posible, esta será la única y muy rara situación en que se puede recurrir a la tapa. Por ejemplo en dulces y cosméticos.

En los envases que carecen de base natural, el código se coloca en el panel posterior, centrado si es posible y bajo cuando el producto tiende a mantenerse plano. Cuando los envases son flexibles y contienen líquidos, se coloca a media altura.

En muchos envases flexibles de llenado vertical queda una solapa de sellado a lo largo del panel posterior y, otras superior e inferior. En estos casos, conviene ubicar el código por donde no pase la mordaza termoselladora.

El código irá en el panel posterior, ángulo inferior izquierdo en envases tipo blíster o skin. Si no es posible en el panel frontal, siempre y cuando la altura del producto no supere 12.5 mm. No deberá imprimirse en la película porque se deformará el código.

En tubos de aluminio y plástico, como los de pasta dental, las barras imprimirán cerca de la base, donde la superficie es más plana que cilíndrica. Las botellas y latas no se codifican en su base natural; su cara posterior es la más indicada.

NO EXISTE GARANTÍA SI SE TRATA DE BOTELLAS DE VIDRIO

Aunque se presentan dificultades, en la etiqueta frontal no hay lugar , éste es ocupado por el listado de ingredientes, números de aprobación, características y otros textos especificados por la ley. En botellas de vidrio no hay garantía de industriabilidad.

Cuando no hay otra etiqueta , al base es inaccesible y la tapa es muy pequeña , debe recurrirse a la aplicación automática de etiquetas autoadhesivas codificadas, en la cara posterior (en el inferior) del envase. Deben resistir la humedad.

En botellas que llevan colgando del cuello una etiqueta, como algunos vinos, el código podrá imprimirse en ésta, como última alternativa. Debe cuidarse que esta etiqueta no pueda desprenderse. No deberá colocarse el código sobre el cuello de la botella.

En latas o envases de dos paneles principales, si son cilíndricos, el código se colocará entre los dos paneles en la posición inferior del lateral. En envases de una sola etiqueta, se colocará en el extremo inferior. Por ejemplo limpiadores, alimentos etc.

CRUZAR RANURAS SI EL ENVASE LO EXIGE

En los envases ranurados o de superficies que no son lisas, el código no debe cruzar las ranuras. Si no es posible podrán extenderse la longitud de las barras de tal forma que entre ranuras quede expuesta la mayor longitud posible del código.

En botes y otras formas de superficie cilíndrica se aplican todos los criterios anteriores (base lateral/ inferior y tapa). Si la superficie es cónica conviene que las barras se impriman en forma horizontal. Si el envasado es múltiple el código se coloca en cada envase individual del producto y forma de presentación, en que será vendido. Cuando cada producto del conjunto también se vende por separado, el código será visible una vez destruido el embalaje grupal.

Caso contrario, cuando el conjunto sólo se comercializa como tal, los productos individuales no están codificados. Los cartones de 10 paquetes de cigarrillos en un supermercado llevarán su código como conjunto y no individualmente.

Los productos demasiado pequeños como caramelos y otras golosinas que son comercializadas en forma individual, los rollos de papel higiénico, como es lógico, sólo llevarán el código de barras impreso en el envase grupal.

DISEÑO E IMPRESIÓN DEL CODIGO DE BARRAS

Los cartones de cigarro llevarán el código en el panel posterior (donde está la información preventiva de salud) y centrado horizontalmente. Cada paquete individual llevará el código impreso en el panel lateral, opuesto a aquél donde está la información sanitaria.

Para frutas, verduras y carnes conviene disponer de una balanza electrónica que calcule el precio total, componer el código de barras e imprimir todo en una etiqueta autoadhesiva que indique precio unitario, nombre del producto y fecha.

La ropa requerirá de un código individual para cada talla, color, forma de presentación, cantidad o modelo, aunque el precio de venta sea el mismo. Dado que su rotación es menor a la de los alimentos sus precios cambian con el tiempo.

REGLAS ESPECÍFICAS PARA COLOR Y TONO

Los colores y tonos que se emplean en el código de barras deben ceñirse a principios básicos. Si se utilizan colores oscuros para las barras y/o claros para el fondo se obtienen combinaciones de colores ilegibles para el scanner.

Superficies metalizadas, metálicas o brillantes no convienen para formar parte directa del código (sean barras o el fondo). Deben evitarse siempre que sea posible imprimiendo el fondo con un color claro adecuado y las barras con un oscuro.

Debe responder a ciertas condiciones de contraste. En los envases metálicos (aluminio y hojalata) se evitará la impresión del código directamente sobre el metal utilizándolo como fondo o barras.

Cuando el envase es traslúcido o transparente y su impresión se realiza con un sólo color que incluye a las barras o espacios, se verificará que este color sea oscuro y correcto para las barras (o claro para los espacios)

En bebidas gaseosas de color oscuro donde el texto está impreso en blanco solamente, no se puede imprimir barras blancas, ni tampoco utilizar fondo oscuro. La solución es una etiqueta autoadhesiva o usar una segunda impresión en negro, encima de las barras.

Lo mismo ocurre con los envases transparentes de pasta para sopa, galletas y especias donde por lo general no puede predecirse el comportamiento del contenido. En estos casos se deberá imprimir el fondo con un color claro adecuado, evitando así la transparencia de la envoltura de este tipo de productos.

EL CÓDIGO DE BARRAS EN LA PRÁCTICA

Indiscutiblemente el comercio de productos de tan diversos materiales, formas usos y proporciones aunado a la gama de marcas y presentaciones que tienen cada uno de ellos , presupone un punto básico para reparar en la mejor optimización de su etiquetación , apreciación por parte del cliente y cobro en lo que fue un cuello de botella en los autoservicios: Las enormes filas que se generan en las cajas registradoras.

Al adoptar el código de barras, el cual ya hemos definido y analizado además de puntualizar en lo que se traduce en el océano de productos que se reúnen en los supermercados, precisamente éstos han visto un notable cambio en la estructura clave de su conformación: las ventas, la percepción del cliente a la nueva tecnología, el desahogo que existe en las cajas, lo que permite al cliente salir más satisfecho, son factores que hacen productivos estos almacenes, independientemente de si son de infraestructura lujosa.

Al visitar un autoservicio, la selección de productos se vuelve más atractiva, para el cliente, en contraposición a la idea de que desde el punto de vista psicológico, se creyó que el marcaje de la mercancía había creado hábitos de compra entre los consumidores. *"La ausencia de la etiqueta en un producto no sólo retrasa el cobro de éste, también representa una molestia para el cliente y lo lleva a desconfiar del lugar donde se realiza la compra."*²⁷

Esta acotación se desprende de un simposium, efectuado sobre el tema en 1990, lo que en la práctica viene a ser un "embuste".

De acuerdo con la teoría conductista, los cambios en el comportamiento se logran a través de recompensas, es decir, cuando un acto es seguido por una recompensa éste tiende a repetirse.

²⁷ Industria (Concamín) Vol. 4. No. 41 Julio, 1992

La disminución o aumento de la respuesta varía en proporción directa a la frecuencia con que se recompense la conducta que desea modificarse.

Si atendemos a lo que establece este principio psicológico, se deduce que el cliente aprende rápidamente lo que es el sistema de código de barras. Por citar un ejemplo, decimos que colocar lectores ópticos - caso concreto *Aurrera*- en los anaqueles le permitirá conocer el precio de los productos y si se instalan scanners para que pueda aclarar sus dudas, aprenderá a valorar la confianza y seguridad que ofrece el uso del código de barras.

EL CÓDIGO DE BARRAS EN EL PISO DE VENTAS DEL ISSSTE

Al observar el rudimentario marcaje de etiquetación en productos que se exhiben en los anaqueles del piso de ventas de las tiendas ISSSTE, no es difícil predecir un exagerado congestionamiento en las cajas registradoras.

Las filas de clientes en determinados días -quincenas- son muy largas, lo que representa una sobrecarga de trabajo a la persona que realiza el cobro, con consecuencias molestas para el cliente, ya que recibirá un trato malo y descortés, incluso la misma actitud del comprador después de esperar varios minutos en fila le propicia un ambiente hosco y desagradable. Si hablamos de acrecentar la productividad en el piso de venta, tenemos un punto "ineludible" que es la instalación del código de barras.

Dicha tecnología es un verdadero vehículo indispensable para potencializar la etapa culminante de todo comercio: las ventas.

A través de este inciso, correspondiente a proyectos para incrementar la productividad, hemos detallado lo que representa el código de barras, en cuanto a sus múltiples ventajas; pero un factor decisivo en su implementación lo representa el costo que significa adoptar esta tecnología.

Indudablemente este cambio representa una erogación importante en su diseño e implantación, sin embargo no dará al piso de ventas un aire de "lujo" o "modernidad"; sino que realmente hará más fluida la transacción final del cobro. Permitirá tener un control muy preciso de inventarios y creará nuevos parámetros e indicadores de medir la productividad.

Este elemento tecnológico no debe verse como un sueño inalcanzable, sino como un vehículo hacia la eficacia de recursos y tiempo. Quizá su instalación no sea fácil si hablamos de tiendas ISSSTE, tan sólo en el área metropolitana. Pero un principio acertado, sería implantarlo en las tiendas de mayor cobertura de compradores.

En conclusión podemos decir que el código de barras no debe utilizarse exclusivamente para alcanzar parámetros ideales de productividad, aunque hemos citado sobradas pruebas de su eficacia; puede llevar a nuevos esquemas en la relación fabricante-autoservicio.

7.3.3 CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Como observamos desde la revolución industrial ha habido una tendencia inflexible hacia la mecanización, automatización y especialización del esfuerzo del trabajador; desde la era de la producción en masa, cuando las herramientas manuales empezaron a ceder su lugar a máquinas grandes relativamente satisfechas, casi toda la mano de obra, carecía de capacitación y en consecuencia, los trabajadores se diseñaban para satisfacer las necesidades de las máquinas y no las de las personas.

En la medida que pasa el tiempo el nivel educativo de la fuerza de trabajo va cambiando, y nos vemos obligados a ofrecer a nuestro personal trabajos mucho más estimulantes que mantengan sus mentes activas a pleno rendimiento, como consecuencia de esta evolución paulatina, es necesario desarrollar equipos de trabajo que ayuden tanto a estimular al trabajador, como evaluar los índices de productividad de todo un sistema dentro de cualquier organización.

El mejoramiento de la organización por medio de la construcción de equipos se ha vuelto más efectiva en la medida que los administradores, permitan la participación de todos los que colaboran dentro de la organización.

Los esfuerzos de construcción de equipos se concentra en los grupos de trabajo existentes y en resolver problemas reales, toda construcción de equipos implica, resolver problemas relacionados con una tarea específica de un grupo determinado. El proceso incluye la apreciación del problema, fijar prioridades, diagnosticar y evaluar soluciones alternativas, planear acciones y desarrollar medidas para el seguimiento y evaluación.

La efectividad de los esfuerzos de construcción de equipos dependerá en gran medida del desarrollo de normas de grupo.

QUÉ SON LOS EQUIPOS

Un equipo surge cuando dos o más entidades similares se conjugan para acometer una tarea específica.

El trabajo en equipo es cualquier forma de acción conjunta por parte del grupo de personas, para alcanzar una meta en común. Incluye, la subordinación, de los intereses individuales a la identidad y esfuerzos coordinados del grupo. El trabajo en equipo tiene una connotación positiva que más allá de la coordinación, y la eficiencia. El trabajo en equipo implica unidad de fines, actividades interdependientes, cooperación dispuesta y un sentimiento de pertenencia.

No hay que perder de vista que existe, una clara diferenciación, en lo que es un equipo de trabajo con un grupo de trabajo; el primero se caracteriza por que los integrantes tienen un objetivo común, existe una retroalimentación constante, son equipos interdisciplinarios, las divergencias personales quedan fuera en beneficios del proyecto establecido, existe un aprecio del trabajo colectivo y compartido, el equipo requiere de un liderazgo positivo, enérgico y negociador y los grupos de trabajo por su parte lo representan un conjunto de personas con ciertas afinidades, con fines indefinidos y el aprecio por el trabajo es disperso o selectivo.

A continuación se mencionan los cuatro tipos de equipos que se emplean con más frecuencia y que pueden ser adaptados, por cualquier organización dependiendo claro esta, de las necesidades y requerimientos que la organización presenta.

EQUIPOS DEPARTAMENTALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

Están formados por todos los empleados de un mismo departamento, y están concebidos como un centro de atención y un medio para que todos sus miembros participen en una actividad interrumpida, dirigida a mejorar el nivel de calidad y productividad del departamento.

Las tareas básicas del equipo son:

1. Identificar los problemas que causen errores y/o elementos que disminuyen la productividad.
2. Desarrollar e implementar las acciones correctivas tendentes a eliminar esos obstáculos que impidan una mayor productividad y/o un desempeño de los errores.

Los esfuerzos del equipo deben dirigirse a las actividades propias del departamento y aquellas que tienen un efecto directo sobre las mismas. El equipo debe definir los problemas y establecer prioridades, también es responsable de fijar objetivos de mejoramiento del departamento y definir las actividades que habrán de permitirle cumplir o sobre pasar las metas.

Para iniciar los equipos departamentales es necesario preparar a los empleados para que acepten sus nuevas responsabilidades, para esto el equipo pasa por tres fases.

A) Concientización y capacitación; durante esta fase de las actividades del equipo departamental, pasa por una comprensión de las metas de la organización, comprensión del proceso de mejoramiento, formas para identificar y analizar los problemas, medición de los resultados así como gráficas de control y muestreo.

B) Fase de Comprensión : para mejorar este proceso en la práctica debe llenarse una forma que incluye una lista de la misión del departamento y de todas las actividades importantes que se desempeñen dentro de sus límites; esta lista no debe de contener más de diez actividades principales, cuando la lista este completa, cada actividad se analiza con todo detalle.

C) Fase de solución de problemas y toma de decisiones.

Ahora los empleados se encuentran listos para iniciar la fase más productiva de las actividades del equipo departamental para el mejoramiento. Es aquí donde el equipo selecciona, las metas de desafío para el grupo así como de indicadores de medición del departamento.

Un equipo para el mejoramiento funciona porque permite que sus miembros comprendan cual es la posición dentro de la organización, cuando el departamento se mide, como grupo, sus integrantes ayudan y vigilan a quienes afectan el desempeño global, con lo cual mejoran la calidad y productividad.

La puesta en marcha de un equipo departamental para el mejoramiento trae consigo ventajas y beneficios.

VENTAJAS

1. Todos los empleados están activamente relacionados en el proceso de mejoramiento.
2. Los empleados que contribuyen al éxito del proceso pueden ser premiados por la administración.
3. Se refuerzan los rasgos de liderazgo
4. El gerente del departamento no deja de ejercer su papel de líder del departamento
5. El sistema permite fijar especificaciones realistas, sobre la satisfacción de los clientes, ya que se acuerdan conjuntamente entre clientes y proveedores.

DESVENTAJAS

La desventaja principal, de los equipos departamentales, radica en que todo el departamento deja de realizar sus labores normales cuando sostiene reuniones de equipo.

CIRCULOS DE CALIDAD

El círculo de calidad está constituido por un pequeño grupo de empleados (6 a 12) que se reúnen voluntariamente y en forma regular, para resolver los problemas relacionados con su entorno laboral.

Los círculos de calidad se aplican a los problemas que afectan en forma directa a los resultados de los propios empleados. El grupo se forma con la aprobación de la administración para atacar el cuello de botella específico, algún problema que los propios empleados han identificado.

El círculo de calidad se deshace cuando el problema se resuelve a satisfacción de los participantes. Las características de un programa de círculos de calidad son:

1. Los círculos se reúnen con **FRECUENCIA**
2. La participación es voluntaria
3. Los problemas se relacionan con el trabajo
4. Los problemas se identifican, evalúan y corrigen y los resultados se miden

VENTAJAS

1. Sólo los empleados que lo desean participan como miembros de los círculos de calidad, son grupos de personas muy motivadas y deseosas de participar.
2. La capacitación perfecciona a los participantes
3. Los empleados resuelven los problemas que tienen un significado personal para ellos.
4. El programa ayuda a eliminar la resistencia al cambio.

DESVENTAJAS

1. No es total la participación del departamento
2. Los empleados que no forman parte de los círculos de calidad pueden mostrarse renuentes a aceptar las sugerencias de los círculos.

EQUIPOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Estos equipos se crean con el objeto de calificar los procesos, mejorar la calidad, disminución de los desperdicios e incrementar la productividad en un proceso que involucra a varios departamentos a la vez. Está constituido por profesionales con conocimiento y experiencias en la solución de problemas, provenientes de cada uno de los departamentos afectados por el proceso y de ciertas áreas de soporte.

Sus actividades se limitan a la misión específica que les es asignada por la dirección. Sus miembros son representantes de sus respectivos departamentos y deben contar con la suficiente autoridad para comprometer recursos de sus departamentos en el cumplimiento de los objetivos que se les fijen.

Lo ideal es que estos equipos se formen antes de que los procesos se diseñen y se lleven a cabo.

La responsabilidad básica del equipo consiste en optimizar los beneficios del proceso en cuestión y de asegurarse que se cumplan los programas y que el producto esté en todo lo posible libre de errores.

El equipo tiene la autoridad para llevar a cabo cualquier acción que resulte necesaria para poner bajo control al proceso y para optimizar su efectividad general.

BENEFICIOS Y VENTAJAS

1. Por la combinación interdisciplinaria que representa, este esquema generaliza la posible realización de un análisis completo de causa y efecto.
2. Puesto que todos los miembros del equipo son profesionistas, ninguno de ellos requiere de educación alguna para ser efectivo
3. Cuando se forma antes de que este terminado el diseño del proceso, el equipo para el mejoramiento de los procesos resulta un excelente medio para evitar que surjan los problemas.
4. Los miembros del equipo acaban teniendo una idea muy precisa y un excelente conocimiento del concepto global del negocio.

Desventajas

1. Absorbe gran parte del tiempo de los empleados con mayor acopio de experiencia, lo que con frecuencia tienen efectos nocivos sobre las demás actividades de la compañía.
2. El tiempo de ciertos empleados se desperdicia cuando un pequeño grupo se pone a deliberar sobre un problema que les atañe o cuya disciplina desconocen.

FUERZAS DE TRABAJO

La alta dirección integra una fuerza de trabajo cuando se presenta un problema grave que debe resolverse de inmediato, como el posible cierre de la planta. Está formada por profesionistas altamente capacitados, escogidos para que analicen y resuelvan el problema específico, las actividades de la fuerza de trabajo se limita a un sólo problema que debe resolverse de inmediato, después de lo cual todos sus integrantes se reincorporan a sus labores rutinarias.

Las técnicas de solución de problemas que emplea la fuerza de trabajo son similares a las que ya se han presentado. No se considera que las fuerzas de trabajo sean herramienta útil para el proceso de mejoramiento debido a que sus actividades son de muy corta duración.

Normalmente la fuerza de trabajo presenta un informe de labores y progreso a la alta dirección, con lo cual se discute abiertamente cualquier posible solución antes de que se haya evaluado a fondo beneficios y ventajas.

VENTAJAS

1. Personas muy capaces centran su atención en un problema específico.
2. La dedicación de las personas asignadas a la fuerza de trabajo es total, por lo cual no existen conflictos entre organizaciones.
3. La actividad de la fuerza de trabajo recibe un máximo de cooperación en toda la compañía.

PRODUCTIVIDAD

DESVENTAJAS

1. Es un entorno laboral de mucha presión
2. Normalmente la fuerza de trabajo no lleva a cabo la implantación de la solución que propuso.

La siguiente tabla compara las características básicas de los cuatro tipos de equipos.

CARACTERÍSTICAS DE CUATRO TIPOS DE EQUIPOS

CARACTERÍSTICAS	Equipos departamentales para el mejoramiento	Círculos de calidad	Equipos para el mejoramiento de los procesos	Fuerzas de Trabajo
Membresía	Miembros del departamento	Miembros del departamento	Miembros seleccionados de departamentos relacionados con el trabajo	Miembros seleccionados con base en su experiencia
Participación	Obligatoria	Voluntaria	Obligatoria	Obligatoria
Dirección de la administración	Moderada	Mínima	Moderada	Mucha
Selección del problema	Por el grupo	Por el grupo	Por el grupo	Por la dirección
Urgencia de la solución	Moderada	Baja	Moderada	Alta
Ámbito de la Actividad	Departamental	Departamental	Indepartamental	Indepartamental
Identificación de la solución	Por los miembros	Por los miembros	Por los miembros	Por los miembros
Presión sobre el equipo	Moderada	Mínima	Moderada	Alta
Tiempo de la actividad	Reuniones breves, periodo largo	Reuniones breves, periodo largo	Reuniones breves, periodo largo	Reuniones largas, periodo corto sin otra asignación
Promotor del proceso	Operativo	Es recomendable	No requieren	No requieren
Implantación	Por los miembros	Por los miembros	Por los miembros	Por terceros

7.3.4 INCENTIVOS UN VEHÍCULO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Un factor importante para el logro de motivación a los trabajadores dentro de una organización, es por medio de reconocimientos, alicientes de saber que se cumple con el trabajo encomendado , incentivos; etcétera.

Son precisamente los incentivos un medio muy eficaz de obtener una influencia positiva sobre la actitud del trabajador.

Su implantación resulta sumamente efectiva para cruzar el puente que divide la actitud del trabajador frente a su labor y la puesta en funcionamiento de su esmero hacia el trabajo mismo.

"Como la organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Para enfatizar, esto podemos decir que las personas (trabajadores) están dispuestas a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización contribuyan a sus propios objetivos personales"²⁸

DEFINICIÓN

El término incentivo puede explicarse como los pagos hechos por la organización a sus participantes (salarios a un empleado, servicios a un cliente, lucro a un inversionista, etc.)

Cada tipo de incentivo posee un correspondiente valor de utilidad (función-utilidad) que es eminentemente subjetivo y varía de individuo a individuo.

²⁸ Harrington James. Como incrementar la Productividad y la Calidad. pp. 92

GENERALIDADES

Partiendo de esta definición podemos derivar lo siguiente.

Una organización es un sistema de comportamientos sociales inter-relacionados, de numerosas personas, que son los participantes de la organización.

Todo participante solamente mantendrá su colaboración en la organización mientras que los incentivos (recompensas) que le son ofrecidos sean iguales o mayores (medidos en términos de valores que representan para el participante y de las alternativas que se le ofrecen), que las contribuciones que le son exigidas.

Las contribuciones traídas por los varios grupos de participantes constituyen la fuente en la que la organización se supe y se alimenta de los incentivos, que luego ofrece a los participantes.

La organización será "solvente" y continuará existiendo mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar, incentivos en la cantidad suficiente para inducir a los participantes a prestar sus contribuciones.

De esta forma podemos afirmar que la implementación de incentivos dentro de una organización, no es fácil; sin embargo realizando una evaluación de la estructura de la empresa y el grado de apatía por parte de los empleados, se puede diseñar un adecuado sistema de motivación, vía incentivos.

ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL PROCESO DE RECONOCIMIENTO

Un adecuado proceso de reconocimiento tiene seis objetivos principales:

1. Brindar reconocimiento a los empleados que hacen aportaciones sobresalientes a la compañía para estimular un esfuerzo adicional en favor del mejoramiento de actividad.
2. Demostrar el agradecimiento de la compañía por un desempeño superior
3. Extraer los máximos beneficios del proceso de reconocimiento por medio de un eficaz sistema de comunicaciones que ponga en evidencia a los individuos que hayan recibido reconocimiento
4. Ofrecer varias formas de reconocer los esfuerzos de los empleados y fomentar la creatividad de la administración en favor del proceso de reconocimiento. La administración debe comprender que la variación realza los efectos del proceso.
5. Mejorar la moral mediante un empleo adecuado del reconocimiento
6. Reforzar los patrones de conducta que la administración desea que se conserven.

EXISTEN CINCO TIPOS PRINCIPALES DE RECONOCIMIENTO

- 1. Estímulos Financieros**
- 2. Premios en Efectivo**
- 3. Reconocimiento Personal en Público**
- 4. Reconocimiento Grupal o en Público**
- 5. Reconocimiento Privado.**

ESTIMULOS FINANCIEROS

Para otorgar este tipo de incentivo, se debe considerar lo siguiente:

A los empleados se les premia en algunas organizaciones por haber desarrollado un esfuerzo adicional en favor de la empresa.

Para el trabajador existe una clara noción entre lo que representa su desempeño y la retribución monetaria que perciben.

El razonamiento es evidente por parte del trabajador : Existe un deterioro del esfuerzo laboral porque no existe una conexión entre el salario y el desempeño del empleado.

Existen otro tipo de estímulos financieros que pueden fomentar las mejoras en productividad y calidad. Además de los salarios, los estímulos financieros más usuales son:

- 1. Comisiones**
- 2. Pago a destajo**
- 3. Planes para la adquisición de acciones por los empleados**
- 4. Premios en efectivo y la participación en ganancias**

PREMIOS EN EFECTIVO

Los premios en efectivo representan otra clase de reconocimiento. La palabra "premio" indica que se trata de un reconocimiento único a un individuo o a un pequeño grupo de contribuciones excepcionales a las metas de la compañía. Los premios en efectivo son bonos que se pagan una sola vez e inmediatamente después de concertada la contribución especial o sobresaliente que le haya dado origen. También se pueden conceder a los individuos por un alto nivel de desempeño, continuo y duradero, o por un notable liderazgo.

RECONOCIMIENTO PERSONAL EN PÚBLICO

Existe una amplia lista de reconocimientos diferentes que no implican la entrega de dinero en efectivo. De éstos podemos citar las siguientes ideas:

1. Promociones o ascensos.
2. Tamaño del escritorio, vista a la calle, oficina privada.
3. Viaje a sucursales.
4. Reuniones de reconocimiento de la compañía.
5. La fotografía del premiado en cartulina.
6. Diploma placa entregada en presencia de sus colegas.

RECONOCIMIENTO GRUPAL

El reconocimiento al grupo da a éste la sensación de triunfo y a sus miembros un sentimiento de pertenencia que les provoca mayor lealtad hacia la compañía.

Aquí también existen numeras formas para que la administración reconozca las contribuciones de los grupos. Algunas formas muy usuales son:

1. Artículos en la revista o gaceta de la empresa acerca de la aportación del grupo, con una fotografía de sus participantes
2. Comidas departamentales para reconocer algún logro específico.
3. Días de campo de reconocimiento con la familia.
4. Comidas con los altos directivos.
5. Invitaciones al grupo para que asista a conferencias técnicas.
6. Placas conmemorativas del mejoramiento.

RECONOCIMIENTO PRIVADO

De todas las categorías de reconocimiento, ésta es la más importante porque se relaciona directamente con el vínculo personal entre la administración y el empleado. El contacto persona a persona es muy importante para estimular el mejoramiento y mantener alta la moral.

Las formas más comunes de reconocimiento privado a un empleado son:

1. Un simple y sincero agradecimiento por un trabajo bien hecho, justo en el momento de su culminación o entrega.
2. Una carta.
3. Notas personales, con felicitaciones.
4. Tarjetas de felicitación, por algún acontecimiento especial.

La evaluación del desempeño se debe hacer trimestralmente como forma ideal.

IMPLANTACIÓN DE INCENTIVOS EN EL PISO DE VENTAS

Como hemos revisado en este apartado, la implementación de incentivos no es sencilla, es decir se debe tener una visión objetiva de lo que esta sucediendo en el piso de ventas, para llevar a cabo estas ideas.

Sin embargo es necesario insistir en lo efectivo que ha resultado en otras organizaciones el instrumento de incentivos como una alternativa valiosa para incrementar la productividad.

CONCLUSIONES

Hay quienes al hablar de productividad, se refieren a un concepto, abstracto, intangible, cosa contraria. Es un concepto muy amplio así como complejo

A lo largo de nuestra investigación analizamos los diferentes aspectos que involucra el término productividad, por lo que podemos concluir en diferentes vertientes.

En primer lugar, es importante señalar que las organizaciones que han hecho de la productividad una norma a seguir, han logrado valiosos logros no sólo en su prestigio -sea un producto o servicio- sino en el establecimiento de una cultura de productividad.

Caso contrario lo ilustran las empresas -primordialmente del Estado- que lejos de implementar sistemas encaminados a elevar la productividad tienen un concepto deformado o erróneo de lo que es productividad.

Sin embargo, es notable el esfuerzo realizado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para aglutinar en materiales impresos diferentes documentos concernientes a la productividad, principalmente en México.

No debemos perder de vista que en nuestro país han existido reconocibles intentos de implantar en las organizaciones una cultura de productividad y calidad, como es el caso del Acuerdo Nacional para elevar la Productividad y la Calidad, es claro que mientras en acuerdos manuales y tratados, se logran documentos que en su lectura parecen inmejorables, por otro lado en la práctica es complicado para las empresas llevar a cabo la mitad de lo que aparece en el decreto.

Ese es un problema angular ya que como en el caso del campesino que después de despejar de hierbas su parcela, se propone a sembrar, será evidente que cosecharía un vergel, de llevar a cabo todas las técnicas que se le sugieren para lograr una buena siembra.

Análogamente las empresas lograrían abundantes logros por medio de la productividad, si se cometieran puntualmente los procedimientos que establecen los manuales elaborados para tal efecto.

De este problema, se observa uno más arraigado y de consecuencias determinantes. La educación. O mejor dicho la *enseñanza* que recibimos desde los primeros años de escuela, donde este tipo de conceptos parecen ser un "lujo" o un esfuerzo superfluo. Sí, es ahí donde se debe inculcar a los educandos una conciencia de productividad, de realizar las cosas de forma eficiente, en cada actividad que ellos desarrollen.

A nivel empresa se debe tener una actitud abierta hacia los elementos que llevan a alcanzar un alto nivel de productividad y por ende de re-valorar los recursos con los que cuentan y utilizarlos de la mejor manera posible tanto tecnológicos como humanos, éstos últimos son la parte medular, la que puede hacer el cambio que se marca en acuerdos y manuales de procedimientos.

Para tal efecto los directivos de la organización deben hacer un análisis de la estructura de la organización a fin de detectar fallas y buscar la forma de superarlas, por medio de los indicadores de productividad que se elaboren.

Ese paso es muy importante para las empresas, ya que los acontecimientos recientes, están exigiendo mayor competitividad en un sistema regulado por el mercado, y en un marco de globalización económica.

En el caso concreto que ocupó nuestro trabajo. Es interesante lo obtenido. Por una parte encontramos una organización gubernamental -ISSSTE tiendas- donde existe una jefatura de productividad operativa encargada de medir, analizar y proponer en términos de nivel de productividad.

En contraparte, el piso de ventas , que es un elemento sustancial ya que ahí se generan las ventas, que son el objetivo primordial además de la protección al salario del trabajador, existen resagos y fallas que impiden el logro efectivo de productividad.

Es ahí donde las sugerencias son amplias, nosotros mismos sugerimos una estrategia. La pregunta es: Qué tan factible resulta para la organización adoptar estas alternativas que pretenden incrementar la productividad.

En gran medida la aplicación de una estrategia, es consecuencia de ir saltando los obstáculos que se presentan, sin desvirtuar el objetivo final.

En el caso del piso de ventas de las tiendas ISSSTE, la implantación de un sistema de productividad efectivo se apoya en hacer un uso efectivo de los recursos humanos, cuya influencia sobre las ventas es muy marcada, la actitud de estar atento a las solicitudes del posible comprador, el buen trato que recibe este, el uso funcional del espacio físico, el ambiente agradable y cordial, la actitud de cada uno de los integrantes de la plantilla, son elementos que se conjugan a fin de lograr realmente ser productivos teniendo conciencia de la importancia del elemento humano y la tecnología como una herramienta para simplificar actividades y optimizar en recursos y tiempo.

Finalmente, consideramos que los caminos para alcanzar un alto nivel de productividad son muchos y variados, pero su éxito dependerá de lo adecuado que sean para el caso específico que se presente en una organización,

GLOSARIO

ANEPC	Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad y la Calidad
AÑO (PERIODO) BASE	Año que se toma para establecer una comparación entre éste y otros años.
AÑO (PERIODO) DADO	Comprende los años que se comparan con el año o período base; es decir el año de estudio.
BONOS DE PRODUCTIVIDAD	Se establece para aumentar la productividad de las empresas. Así como las percepciones de los trabajadores sin que esto provoque inflación.
CALIDAD	Es el grado en el cual, el producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados.
CONTROL DE CALIDAD	Mecanismo por medio del cual se desarrolla, diseña, manufactura y mantiene un producto de calidad que sea más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidos.
EFICACIA	Es una medida de cantidad que mide la proporción de los resultados de la producción con respecto a los que realmente se utilizan.
FACTORES AMBIENTALES	Tienen una repercusión en los niveles de productividad. Pueden ser factores externos e internos.
FACTORES TECNOLOGICOS	Es el desarrollo de técnicas de manufacturas y la innovación de maquinaria y equipo, para el aumento de la productividad.
HORAS-HOMBRE	Es el tiempo que una persona dedica a la producción o de un bien o servicio.
HORAS RETRIBUIDAS	son las horas pagadas al trabajador por haber cumplido con las actividades encomendadas durante la jornada de trabajo (incluye prestaciones).
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	Son necesarios para medir los logros, hasta donde sea posible deben ser contificables, sin embargo en algunos casos hay que usar indicadores subjetivos.

INSUMO	Materiales, energía o información que intervienen en la fabricación de un producto a través del proceso productivo; la fuerza de trabajo es el insumo de mayor importancia en la producción de cualquier producto o en la generación de cualquier servicio.
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
PRODUCTIVIDAD	Es una combinación de los elementos físico, humanos y técnicos para cumplir los objetivos en forma eficiente, eficaz y con calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Briones, Guillermo. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Trillas, 2da. Edición, México, 1990, 291 pp.

Canfiela, Bertranx R. Administración de Ventas. Harla, 2da. Edición, México, 1981, 590 pp.

Drucker, Peter F. Las Nuevas Realidades. Hermes, México, 1989, 381 pp.

Everett, Adam, Ruch. Productividad y Calidad, Trillas, México, 1985, 197 pp.

Hernández Laos, Enrique. Productividad y Desarrollo Industrial en México, ST y PS. México, 1989, 30 a 57 pp.

Harrington, H., James. Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa. Mc Graw Hill, pp. 92

Holmes, Ross, Michel D. “Así se organiza la venta al Detalle”, Anaya, España 1971, pp. 172.

Kast, Fremont, James, Rosenzweig. Administración en las Organizaciones, McGraw-Hill, 4a. Edición, México, 1988, 754 pp.

Maynard, Harold H. Técnicas de Dirección de Ventas, Prentice Hall, 2da. Edición, México 1982, 459 pp.

- Manilla, Eugenio. Productividad, 200 Ideas para Aumentarla en Cualquier Empresa, México, 128 pp
- Montaño, Agustín. Administración de la Producción. Trillas, México, 1981, 183 pp.
- Monaño, Luis, Eduardo, Ibarra. Mito y Poder en las Organizaciones, Trillas, 2da. Edición, México 1992, 149 pp.
- Programa Nacional de Capacitación y Productividad. 1984-1988, México, 1984, 151 pp.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ST y PS). Lecturas Sobre Productividad. Tomo I, Coordinación General de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo (CGPEET), México, 150 PP.
- ST y PS. Lecturas Sobre Productividad. Tomo II, (CGPEET), México, 1994, 96 pp.
- ST y PS. Metodologías de Medición de la Productividad. México, 1993, 23 pp.
- ST y PS. Programa para el Incremento de la Productividad. México, 1980, 38 pp.
- ST y PS. Definiciones de Productividad. México, 1985, 30 pp.
- ST y PS. Modelo de Convenio y Bono de Productividad y Calidad. México, 1993, 56 pp.
- Zubizarreta, Armando F. La Aventura del Trabajo Intelectual. Iberoamericana, 2da. Edición, México 1990, 197 pp.