



La teoría de producción es una rama de la microeconomía que se encarga de **estudiar la relación entre los insumos utilizados en el proceso productivo y la cantidad de producción obtenida**. Esta teoría es muy importante para **entender la eficiencia empresarial**, ya que permite identificar cuál es la combinación de insumos que maximiza la producción y minimiza los costos.

Veremos posteriormente lo que es la Producción Empresarial, Productividad, Eficiencia y Eficacia y cómo podemos aumentar la Productividad en las empresas.

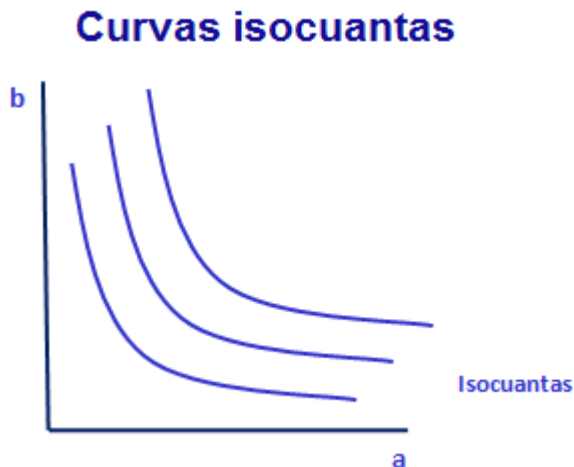
¿Qué es la función de la producción?

La función macroeconómica de producción es una herramienta fundamental de la teoría de producción. Esta función describe la cantidad de producción que se puede obtener a partir de una combinación determinada de insumos. La **función de producción se representa matemáticamente como $Q = f(K,L)$, donde Q es la cantidad de producción, K es el capital utilizado y L es el trabajo utilizado.**

La función de producción puede ser representada gráficamente en un gráfico de dos dimensiones, donde el eje horizontal representa la cantidad de trabajo utilizado y el eje vertical representa la cantidad de producción obtenida. La curva que representa la función de producción se llama **Isoquanta.**

Curva isocuanta

Habitualmente, esos dos factores de producción suelen ser el capital y el trabajo. No obstante, se podría utilizar cualquier otro factor. En el artículo haremos alusión a dichos factores mediante los términos factor «a» y factor «b».



Propiedades de las curvas isocuantas

Sus propiedades son:

- **Son siempre continuas.** De esta propiedad podemos deducir por tanto que son derivables.
- **Hay infinitas curvas isocuantas.**
- **Cuanto más alejada del origen esté la curva (más a la derecha), mayor será el nivel de producción.**
- **Su pendiente desciende a la derecha,** esto se debe a que un recurso puede ser sustituido por el otro.
- **Son decrecientes.** Los factores de producción son sustitutivos, si quiero utilizar más factor de producción “a”, entregaré a cambio “b”.
- **Son convexas respecto al origen.** Cuanto más tengo de “b” menos lo valoro y estaré dispuesto a cambiar más de cantidad de éste por “a”.
- **Las curvas isocuantas no se cruzan.**

Las combinaciones de factores que producen la misma cantidad de producto y son indiferentes para el productor se encuentran en la misma curva isocuanta.

Cuando añadimos más cantidad de un factor, sin reducir el otro, tendremos una curva isocuanta más elevada.

¿Cómo se determina la combinación óptima de insumos?

Para determinar la combinación óptima de insumos, es necesario tener en cuenta dos factores: el costo de los insumos y el precio de venta del producto.

El objetivo de cualquier empresa es producir al menor costo posible para obtener la mayor ganancia.

La combinación óptima de insumos se encuentra en el punto en el que la curva de isoquanta es tangente a la curva de isocosto. La curva de isocosto representa todas las combinaciones de insumos que tienen el mismo costo.

En el punto de tangencia entre la isoquanta y la isocosto, la empresa está produciendo con la combinación óptima de insumos, es decir, está maximizando la producción y minimizando los costos.

¿Cuál es el punto de vista de la Teoría de la Producción sobre la eficiencia empresarial?

La teoría de producción revela que la eficiencia empresarial depende de la combinación de insumos utilizada en el proceso productivo. Una empresa eficiente es aquella que logra producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible.

La teoría de producción también muestra que la eficiencia empresarial está relacionada con la tecnología utilizada en el proceso productivo. Una empresa que utiliza tecnologías avanzadas y eficientes es capaz de producir más con menos recursos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

¿Qué es la Teoría del Productor?

La teoría del productor es uno de los conceptos fundamentales de la microeconomía. Se trata de un modelo teórico que tiene en cuenta la oferta del productor en un mercado y su capacidad para producir bienes y servicios.

Conceptos básicos de la Teoría del Productor

En la teoría del productor, el objetivo principal del productor es maximizar su beneficio, es decir, obtener la máxima utilidad. Para ello, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Función de producción:** Esta función describe la cantidad de producción que se puede obtener a partir de ciertos insumos. Es decir, establece la relación entre la cantidad de insumos que se utilizan y la cantidad de producción que se logra.

- **Insumos:** Son todos aquellos recursos que se utilizan en la producción, como pueden ser la mano de obra, la materia prima o el capital.
- **Tecnología:** La tecnología describe la forma en que se combinan los insumos para crear la producción. Por ejemplo, puede haber diferentes técnicas para fabricar un mismo bien.
- **Costos:** Los costos son todos los gastos que se necesitan para producir un bien o servicio. Incluyen los costos de los insumos, la tecnología utilizada y otros costos adicionales.

La función de la Producción y la Ley de los Rendimientos Decrecientes

La función de producción es una herramienta esencial en la teoría del productor. Esta función establece la **relación entre los insumos y la producción que se obtiene a partir de ellos.**

En general, se considera que la función de producción tiene la forma:

$$Q = f(K,L)$$

Donde **Q** es la cantidad de producción, **K** es el capital y **L** es la mano de obra.

La Ley de los Rendimientos Decrecientes establece que, a medida que se aumenta la cantidad de un insumo mientras se mantienen las demás constantes, el rendimiento adicional obtenido por unidad se va reduciendo. Es decir, el segundo insumo adicional no produce tanto como el primero, y así sucesivamente.

¿Qué es la Curva de Oferta del Productor?

La curva de oferta del productor representa la cantidad de un bien o servicio que un productor está dispuesto a ofrecer en el mercado a diferentes precios. En general, cuanto más alto sea el precio de un bien, más unidades estarán dispuestos a ofrecer los productores, ya que esto les permitirá obtener mayores beneficios.

La curva de oferta del productor tiene una pendiente positiva, lo que significa que a medida que aumenta el precio, también aumenta la cantidad ofrecida. También es importante tener en cuenta que la forma de esta curva puede variar según el tipo de bien o servicio que se esté produciendo.

La Teoría de la producción es una rama de la microeconomía que se enfoca en el estudio de los procesos productivos de una empresa y cómo estos afectan la cantidad de bienes y servicios que se pueden producir.

Esta teoría se originó en los trabajos de los economistas clásicos, especialmente Adam Smith y David Ricardo, y ha sido desarrollada y refinada por economistas posteriores como Alfred Marshall y John Bates Clark.

En su propuesta inicial, la Teoría de la producción se enfocaba en estudiar la relación entre los insumos utilizados en la producción y la cantidad de productos que se podían obtener, lo que se conoce como la función de producción. Esta función describe cómo la cantidad de un producto producido varía en respuesta al uso de diferentes cantidades de insumos, como trabajo y capital.

La forma de la función de producción puede variar dependiendo de la tecnología utilizada y otros factores, y puede ser representada en un gráfico con los insumos en el eje horizontal y la cantidad de producto en el eje vertical.

A partir de la función de producción, los economistas pueden analizar cómo los cambios en los precios de los insumos o en la tecnología utilizada pueden afectar la cantidad de producto producido.

También pueden estudiar cómo se pueden maximizar los beneficios de una empresa al elegir la combinación óptima de insumos para producir una cantidad determinada de un producto.

La Teoría de la producción también se relaciona con otros conceptos importantes en la microeconomía, como los costos de producción y la oferta de una empresa en un mercado competitivo.

Para comprender mejor estos conceptos, a continuación, se presenta un listado de los principales elementos que conforman la Teoría de la producción:

- **Función de producción:** describe la relación entre los insumos utilizados y la cantidad de producto producido.
- **Insumos:** los recursos utilizados en el proceso productivo, como el trabajo y el capital.
- **Tecnología:** el conjunto de procesos y técnicas utilizados en la producción de bienes y servicios.
- **Cantidad producida:** la cantidad de un producto producido por una empresa.
- **Costos de producción:** los gastos en los que incurre una empresa para producir una cantidad determinada de un producto.
- **Optimización:** el proceso de elegir la combinación óptima de insumos para maximizar los beneficios de una empresa.
- **Oferta:** la cantidad de un producto que una empresa está dispuesta a vender a diferentes precios en un mercado competitivo.

Al estudiar los insumos utilizados, la tecnología utilizada y la cantidad producida, los economistas pueden analizar cómo los cambios en los precios de los insumos y en la tecnología afectan la producción de una empresa.

Además, la Teoría de la producción se relaciona con otros conceptos importantes en la microeconomía, como los costos de producción y la oferta de una empresa en un mercado competitivo.

Teoría microeconómica: Producción y costos explicados

La teoría de la producción en microeconomía es un concepto fundamental para entender cómo se toman las decisiones empresariales.

Esta teoría se enfoca en cómo las empresas utilizan diferentes factores productivos para producir bienes y servicios.

Factores Productivos

Los factores productivos son los recursos que las empresas utilizan para producir bienes y servicios. Los principales factores productivos son:

- **Trabajo:** es la actividad humana que se utiliza para producir bienes y servicios.
- **Capital:** son los bienes físicos que se utilizan en la producción, como edificios, maquinaria y herramientas.

- **Tierra:** se refiere a los recursos naturales utilizados en la producción, como la tierra, el agua y los recursos minerales.
- **Tecnología:** se refiere al conocimiento que se utiliza para producir bienes y servicios.

Función de la Producción

La función de producción es una fórmula matemática que nos muestra cómo los factores productivos se combinan para producir bienes y servicios.

La función de producción puede ser representada de la siguiente manera:

$$Q = f(L, K, T)$$

Donde:

- **Q:** es la cantidad de bienes y servicios producidos.
- **L:** es la cantidad de trabajo utilizado.
- **K:** es la cantidad de capital utilizado.
- **T:** es la cantidad de tecnología utilizada.

La función de producción nos muestra cómo la cantidad de producción cambia cuando se cambia la cantidad de trabajo, capital o tecnología utilizada.

Los costos de producción son los gastos que las empresas tienen que pagar para producir bienes y servicios. Los principales costos de producción son:

- **Costos fijos:** son los costos que no cambian a medida que la cantidad producida cambia, como el alquiler de la fábrica.
- **Costos variables:** son los costos que cambian a medida que la cantidad producida cambia, como el costo de la materia prima.
- **Costos totales:** son la suma de los costos fijos y variables.

La relación entre la cantidad producida y los costos de producción se puede representar mediante la función de costos:

$$CT = CF + CV$$

Donde:

- **CT:** son los costos totales de producción.
- **CF:** son los costos fijos de producción.
- **CV:** son los costos variables de producción.

La función de costos nos muestra cómo los costos de producción cambian cuando se cambia la cantidad producida.

Punto de Equilibrio Macroeconómico

El punto de equilibrio es el punto en el que los ingresos totales de la empresa son iguales a los costos totales de producción. En este punto, la empresa no gana ni pierde dinero. El punto de equilibrio se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio} = CF / (P - CV)$$

La teoría de la producción es fundamental para entender cómo una empresa puede maximizar su eficiencia y rentabilidad. Ignorarla es como conducir sin saber cómo funciona el carro. Educarse sobre estos conceptos te ayudará a tomar decisiones más inteligentes en el mundo empresarial. No debemos subestimar su importancia.

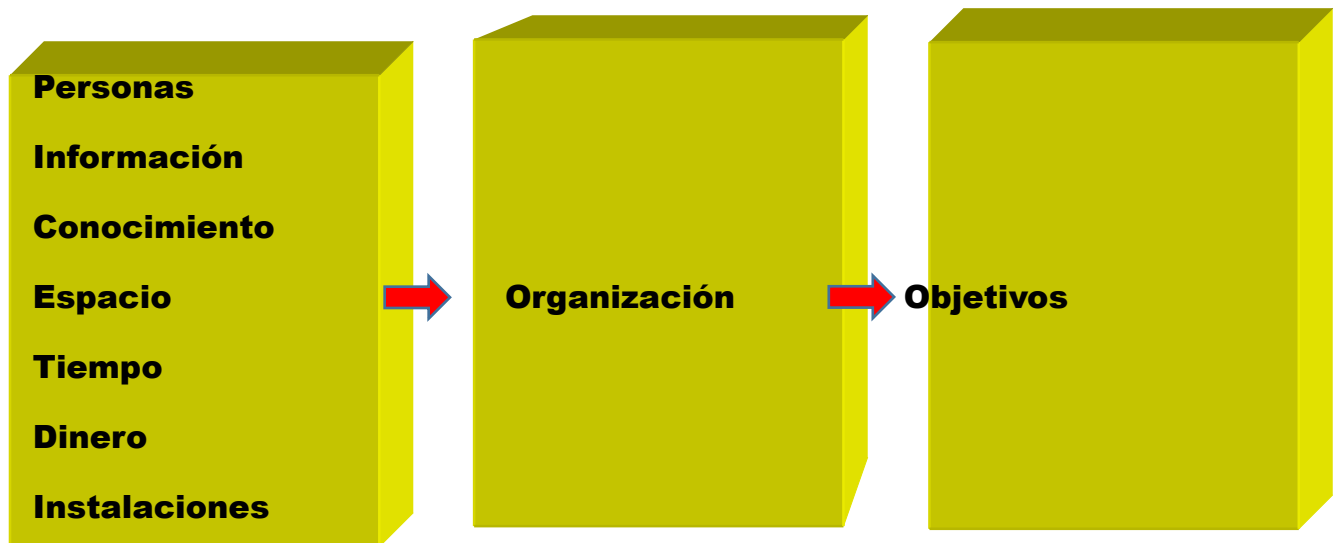
LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA EMPRESARIAL

Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o un conjunto de objetivos). Además de los objetivos y de los recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes elementales:

- a) Procesos de transformación, y**
- b) División del trabajo.**
- ✚ Como usted sabe las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia a muchas personas. Salarios, prestaciones y otras formas de remuneración que se ofrecen como una retribución del trabajo realizado.**
- ✚ El desempeño de las organizaciones es muy importante tanto para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general.**

Para que las organizaciones lleven a cabo los objetivos antes mencionados, dichas organizaciones deben estar perfectamente administradas.

Gracias a la administración, las empresas u organizaciones son capaces de utilizar correctamente sus recursos y poder alcanzar sus objetivos empresariales.



Las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que las crearon. Dos palabras indican cuando una organización se desempeña de acuerdo con las expectativas de los clientes y de quienes manejan los recursos:

- a) **Eficiencia** y
- b) **Eficacia**.

• La palabra **eficacia** indica cuando una organización **logra** sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización.

La palabra **eficiencia** indica cuando la organización **utiliza en forma productiva o económica sus recursos**. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización.

Las organizaciones pueden ser eficientes y eficaces, o ineficientes e ineficaces, y crear problemas en vez de resolverlos. Todo depende de la forma en que se les administre. El papel de la administración consiste pues en asegurar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

PRODUCTIVIDAD – EFICACIA – EFICIENCIA – EFECTIVIDAD – AUDITORÍA DE PRODUCTIVIDAD – CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD CONTROL INTERNO – INDICADORES DEL AMBIENTE – INDICADORES DEL PRODUCTO O SERVICIO – INDICADORES DE FINANCIAMIENTO – INDICADORES DE SUMINISTROS – INDICADORES DE LA FUERZA DEL TRABAJO – INDICADORES DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN – INDICADORES DE LA PRODUCCIÓN – INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN – INDICADORES DE CONTRALORÍA – INDICADORES DE DIRECCIÓN – REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS-

Estos temas se justifican debido a que en toda empresa siempre existen **desperdicios y deficiencias** en todos sus departamentos, algunos inevitables, pero afortunadamente **la mayoría si pueden ser evitados a través de la implementación de procedimientos adecuados.** (Control Interno comentar)

¿Cómo podemos reducir costos tanto de producción como estructurales administrativos?

La solución es llevar a cabo una **Auditoría de tipo Administrativo** para conocer el grado de deficiencia del Control Interno de la Entidad y cada uno de los departamentos que la componen.

Por lo tanto, el Administrador tendrá la información completa para poder **elaborar un programa de reducción de desperdicios y deficiencias y conocer la tendencia de sus resultados** para tomar las medidas correctivas anticipadamente o en forma proactiva.

Como consecuencia de lo anterior al implantar en la empresa un sistema de controles de dirección utilizando **indicadores departamentales o funcionales** y de esta manera permitirá mantener permanentemente el control de todas las actividades empresariales.

Diferentes significados y definiciones de PRODUCTIVIDAD.

DEPENDENCIA (Producción). - “La productividad es la **cantidad producida por hora de trabajo** y depende de la importancia de los recursos naturales, del adelanto de la investigación científica, del equipo, de la calidad de la mano de obra y de la organización de las empresas”. *Commissariat General a la Productivite.*

ADAPTACIÓN (Economía). - “La productividad concurre hacia un mismo objetivo, que es la **elevación del nivel de vida de la nación.** De esta manera el progreso implica una adaptación de la población activa, de las migraciones incesantes de sector a sector y el empleo pleno puede ser mantenido en un movimiento de expansión de la actividad económica en general”. *Actions Et Problemes de Productivite.*

HUMANISTA. - “La productividad es ante todo el **deseo de una mejor utilización de los recursos técnicos para beneficio del hombre.** Hombres de Estado, jefes d empresa, políticos y líderes sindicales han tomado la costumbre de embellecer sus discursos y sus artículos con alguna cita sobre la importancia del acrecentamiento de la productividad”. *Aux sources de la productivite americaine.*

Se puede enfocar a la Productividad desde un punto de vista

Miércoles Ene-31-2024

Estático y Dinámico

Desde el punto de visto **estático** la productividad es la relación entre el volumen de producción y los factores que en ella intervienen:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Factores de Producción}}$$

Los factores de producción son:

- ▶ **Organización.** - Efectividad de los sistemas vigentes, delegación de mando, manuales de organización, de procedimientos, políticas, etcétera.
- ▶ **Dirección.** - Toma de decisiones adecuadas para conducir a la empresa hacia su objetivo cumpliendo las metas fijadas.
- ▶ **Producto o Servicio.** - Que el mismo sea de la calidad, cantidad y precio satisfactorios para llenar la necesidad del consumidor.
- ▶ **Capital.** - Inversiones adecuadas y suficientes, créditos activos y pasivos adecuados, amortizaciones de capital y utilidades proporcionales.
- ▶ **Suministros.** - Materias primas y materiales de calidad, cantidad y precios adecuados, buena administración de las compras y de los almacenes.
- ▶ **Personal.** - Mano de obra y personal administrativo en la cantidad, conocimientos y actitudes requeridas para las actividades que desempeñan.
- ▶ **Estructura.** - Edificios, instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos y bienes muebles en general suficientes y adecuados para el uso al que se les destina.
- ▶ **Producción.** - Sistemas de producción actualizados, programas que permitan producir sin escasez ni inmovilización de los productos. (Inventarios comentar)

- ▶ **Distribución.** - Canales de distribución y programas adecuados, mercadotecnia agresiva y vendedores capacitados. (Logística y Marketing)
- ▶ **Controles.** - Sistemas modernos y computarizados de control cuantitativo y cualitativo en todos los servicios internos y externos de la empresa.

Desde el punto de vista **Dinámico**, la productividad es una **actitud mental tendiente a la búsqueda de mejores medios de producción o distribución** para mejorar la relación que existe en un momento dado entre los factores de producción y sus resultados finales.

Desde el punto de vista **Finalístico** o sea por los fines que se pretenden, la productividad busca que el mejoramiento de esta relación se traduzca en una elevación de las condiciones de vida de quienes participen directa o indirectamente en el proceso productivo.

Como un **medio de acción** la productividad busca:

- ✚ La utilización racional de la producción.
- ✚ La máxima utilización de los equipos.
- ✚ El menor empleo de capital por unidad de producción.
- ✚ El menor empleo del capital por persona ocupada.
- ✚ Los mejores resultados del esfuerzo humano.

Como **fines** a los que se destina esta actividad se encuentran:

- ✚ La participación de los obreros en los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad. (PTU – Incentivos – etc.)

- ✚ **La participación de los consumidores a través de mejores precios, en igualdad de calidad o mejor calidad y en igualdad de precios.**
- ✚ **Una participación de la empresa y sus accionistas a través de una adecuada rentabilidad de la inversión.**

La participación de los gobiernos municipales, estatales y federal con una mayor recaudación de impuestos.

Un administrador de la producción puede establecer diversas relaciones, como un punto de referencia para sus actividades de productividad. Para su interpretación se debe buscar en el resultado el valor del numerador por cada unidad del denominador, como sigue:

Volumen de Producción

Horas de trabajo

Volumen de Producción

Capital Aplicado

Volumen de Producción

Energía utilizada

Volumen de Producción

Materia Prima aplicada

Capacidad productiva instalada

Capacidad productiva utilizada

Horas de trabajo presupuestadas

Horas de trabajo efectivas

Capital Invertido

Obreros ocupados

Por ejemplo:

Capital Invertido $\frac{600,000}{84,300} = 7.12$
Hrs. de trabajo efectivas

Significa que se invirtió capital por 7.12 por cada hora de trabajo efectiva. Es decir, hasta qué punto se está realmente utilizando la inversión, lo que puede conducir a mejorar la distribución del trabajo, o bien aumentar la carga del equipo o bien a comprar productos terminados y vender equipo parcialmente utilizado.

¿Qué no es productividad?

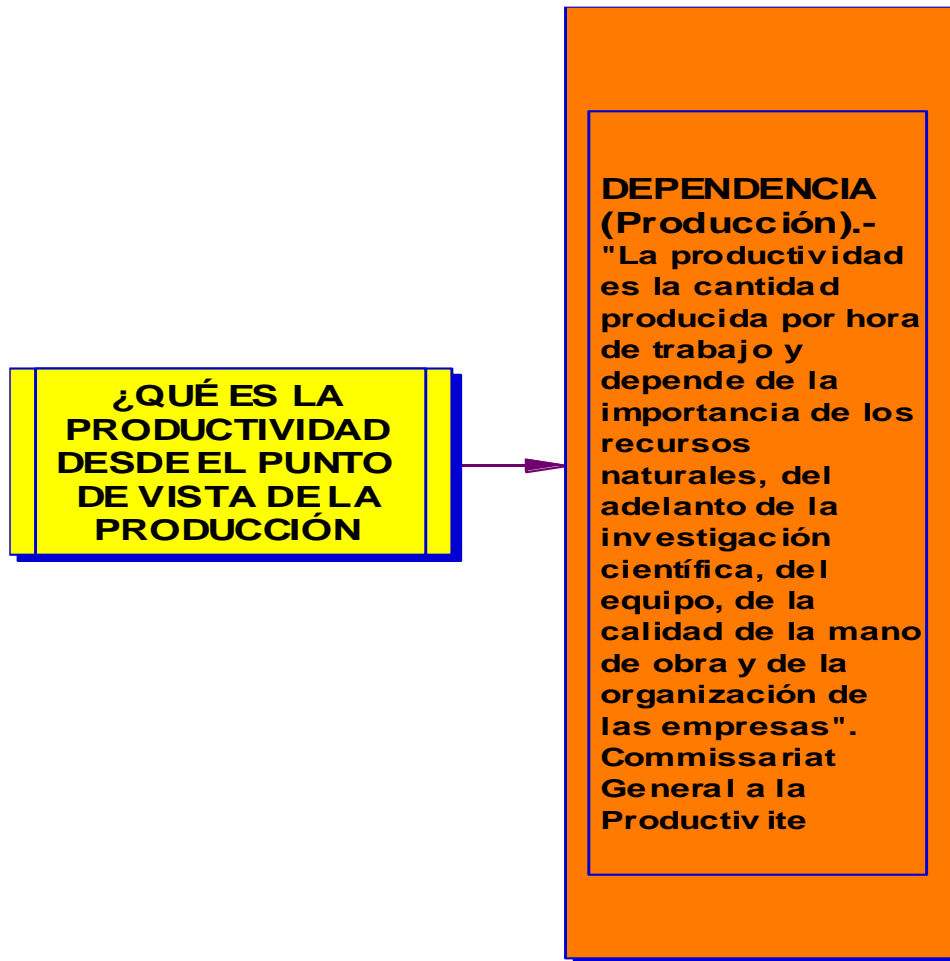
Producción ya que es una cifra bruta y la productividad es comparativa.

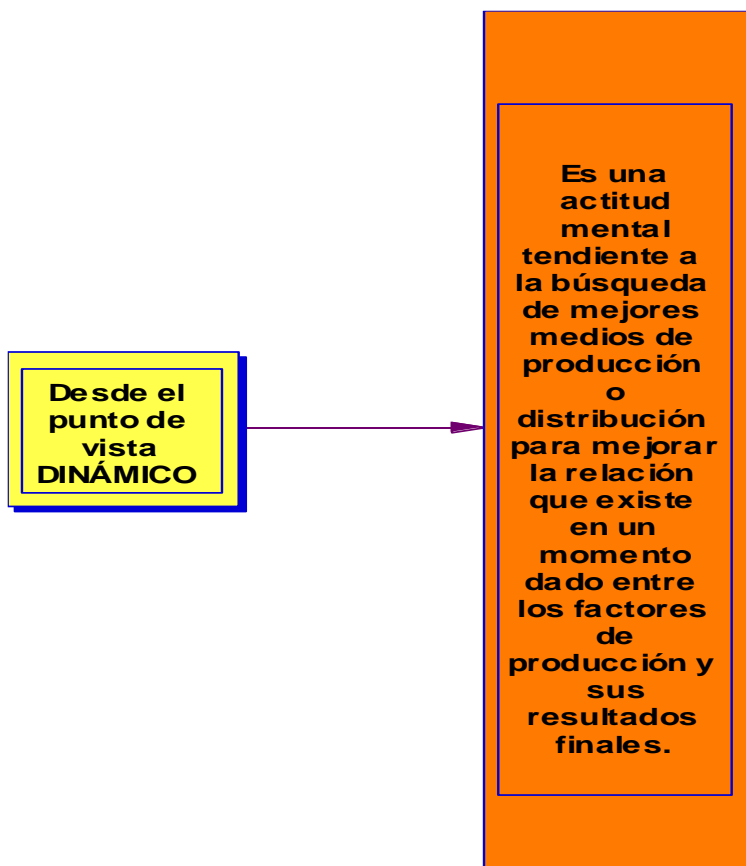
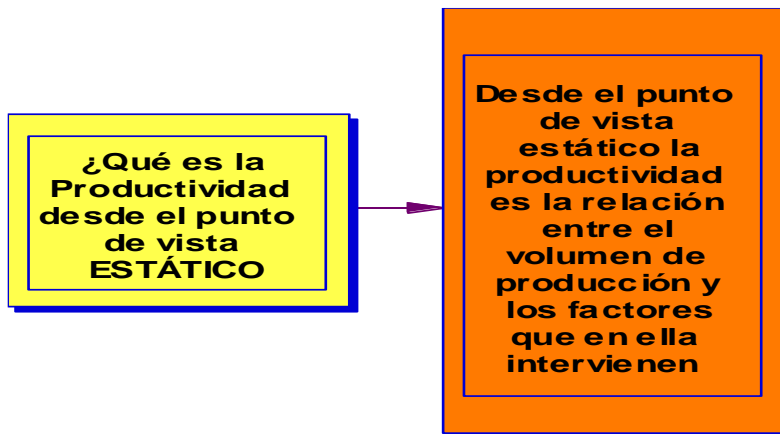
Salario a destajo. Aun cuando en todo programa de productividad, la necesidad de costos reales hace necesarios los salarios por rendimiento, éstos no son la meta, ni el medio, sino un requisito previo o simultáneo.

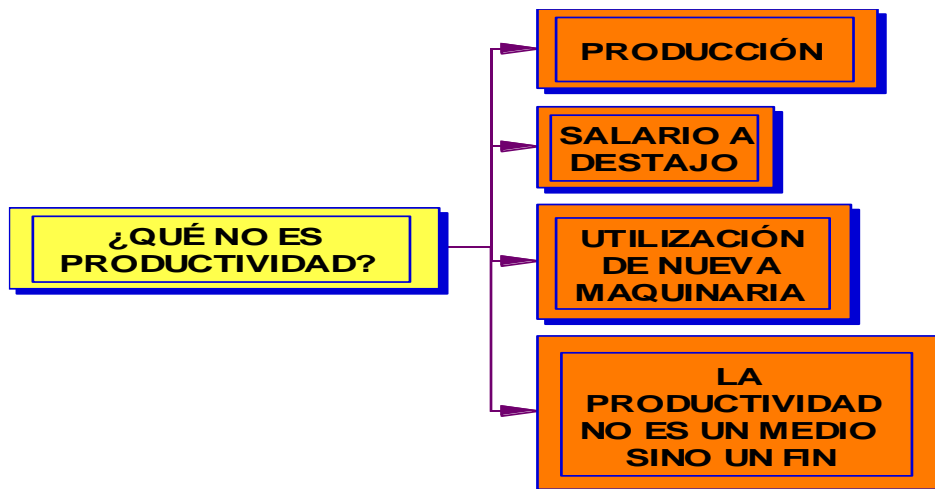
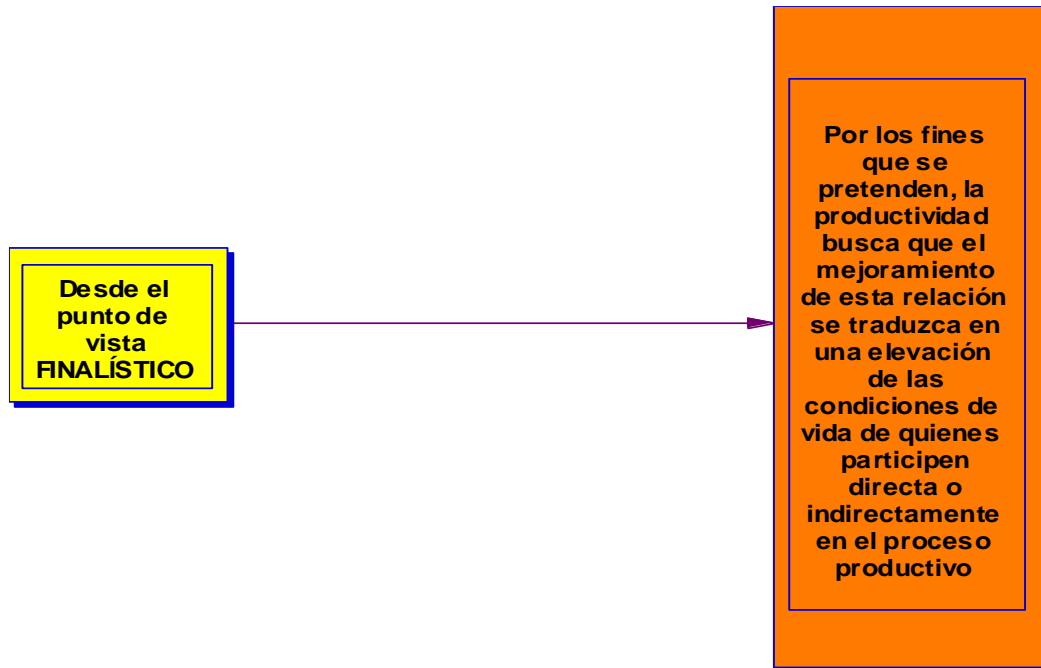
Nueva Maquinaria. - Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

Objetivo. - No es un fin, tan solo un medio, es la suma de todos los medios destinados a elevar la eficiencia de una empresa, con el objeto de obtener niveles de vida decorosa en los que cada persona tenga la oportunidad de perfeccionamiento moral y material.

Product. Óptima= $\frac{\text{Cantidad óptima de Prod. o servicios}}{\text{Insumos sin desperdicios}}$







EFICACIA : ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA

EFICIENCIA .- ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

EFICACIA

En la productividad, la **EFICACIA** “Es la proporción de la cantidad obtenida de productos o servicios y la cantidad fijada como meta. Es el **grado de cumplimiento de una meta de superación**. La parte que no logra se le llama ineficacia y la parte que se logra en demasía recibe el nombre de sobreeficiencia”.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos}}{\text{Insumos utilizados}}$$

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos } 457}{\text{Meta programada } 500} = \text{-----} = 91.40\%$$

Si los productos obtenidos fueron 457 y la meta fijada fue de 500, por tanto, hubo una ineficacia de 0.0860 8 ($=1-0.9140$) o lo que es lo mismo 8.60%

El administrador debe establecer una tolerancia para la ineficacia, por ejemplo 90%. Si la eficacia resulta menor de este parámetro, deberán buscarse las causas y tomar las medidas correctivas.

La meta programada se obtiene como resultado de estudio de tiempos y movimientos, de tecnología y de condiciones óptimas de trabajo.

Resultados de aplicar la Eficacia

- ◆ Mejoramiento de métodos y sistemas
- ◆ Reducción del ausentismo y rotación de personal
- ◆ Reducción del tiempo de aprendizaje
- ◆ Reducción de la supervisión
- ◆ Reducción del pago de tiempo extra
- ◆ Reducción de los costos de mantenimiento de la maquinaria.
- ◆ Reducción de conflictos entre empresas y sindicatos.
- ◆ Mejoramiento de la calidad.
- ◆ Estimulación de ascensos dentro de la empresa.
- ◆ Reducción de accidentes.
- ◆ Mejoras en la comunicación
- ◆ Desarrollo de la versatilidad de los empleados
- ◆ Mejoramiento de la actitud hacia la colaboración.

CAUSAS DE LA INEFICACIA

Existen dos clases, las causas **inevitables** y las causas **evitables**.

Las **INEVITABLES** son todas las que provienen del exterior de la empresa debido a que no se puede tener un control sobre ellas, como falta de energía, agua, gas, etc., retrasos de los proveedores, consumos menores a los previstos por los clientes, enfermedades de los empleados, accidentes imprevisibles, causas catastróficas, incendios, terremotos, etc.

Las **EVITABLES**, son las que pueden, como su nombre lo indica, evitarse, porque si el administrador no las evitó por **desconocimiento, falta de control, inexperiencia**, o cualquier otro motivo y siempre serán responsabilidad de la administración de la empresa.

Por motivos de la Administración de la empresa

- ☐ Mala Administración
- ☐ Meta inalcanzable o mal calculada

Por motivos del personal

- ☐ Conocimientos insuficientes del trabajo que se realiza
- ☐ Poca pericia o habilidad
- ☐ Actitud negativa
- ☐ Baja moral o motivación

Por motivos de “Mala Administración”

- ☐ La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo

- ▣ **Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad. Es tu problema no nuestro problema.**
- ▣ **Comunicación deficiente**
- ▣ **No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.**
- ▣ **Personal no experto**
- ▣ **Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.**
- ▣ **No hay delegación real de la gerencia general.**
- ▣ **No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas.**
- ▣ **Para conseguir algo hay que pelearse**
- ▣ **Se tiene miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.**
- ▣ **El grupo no se conoce o se lleva bien**
- ▣ **Algunos miembros dan escasa participación**
- ▣ **No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.**
- ▣ **No se utiliza el potencial individual**
- ▣ **No existe ningún grado de motivación**
- ▣ **No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.**
- ▣ **Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.**
- ▣ **No hay relaciones humanas**
- ▣ **Los asuntos se tramitan lentamente**

- ▣ **No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple**
- ▣ **No hay integración hacia los objetivos**
- ▣ **Poco espacio en las oficinas**
- ▣ **No hay planes de desarrollo para gerentes.**
- ▣ **Vendedores de baja categoría**
- ▣ **Vendedores sin capacitación**
- ▣ **El staff no da el servicio adecuado**
- ▣ **Hay duplicidad de funciones**
- ▣ **La organización está confusa**
- ▣ **Hay demasiado papeleo**
- ▣ **La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.**

METAS INALCANZABLES

Las metas deberán **siempre ser alcanzables y no necesariamente ideales**, porque éstas conducen a frustraciones del personal y porque nunca habrá eficiencia y por ende sale sobrando cualquier sistema de control.

Las causas de **ineficacia** que provienen del personal son:

CONOCIMIENTOS

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de las personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, se recomienda hacer un estudio de su trabajo, el cual tiene ciertas características como son:

- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general se requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.
- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.
- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.
- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes**. Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios, laboratorios u otros similares como distribuciones mayoristas, minoristas e industria restaurantera.

- Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es un arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que **al investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas.**
- El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir, lo relacionado con la medición y corrección del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.
- Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.
- Además, se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas
 - ▶ **Productos y servicios de la empresa.**
 - ▶ **Políticas de la empresa**
 - ▶ **Historia de la empresa**
 - ▶ **Reglamentos internos**
 - ▶ **Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.**
 - ▶ **Planes desarrollados**
 - ▶ **Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.**
 - ▶ **Factores de control de desperdicio**

- **▶Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.**
- **▶Factores de seguridad**
- **▶Economía de la industria**
- **▶Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo**
- **▶Factores de la competencia**
- **▶Habilidades sociales de cooperación**
- **▶Principios generales de la administración**
- **▶Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.**
- **▶La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí mismo, sin prejuzgar el sitio donde va a vivir, en la empresa se tratar de preparar a la persona para trabajar en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.**

Las técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal son entre otras, las siguientes.

- ⊕ **Psicopedagógicas:** Psicología aplicada, Pedagogía, Medios de comunicación, Audiovisual, Técnicas de motivación, Relaciones humanas, Evaluación de Méritos, Arte de la Entrevista, Pruebas de personalidad.

- ⊕ **Matemáticas.** - Investigación de Operaciones, Álgebra matricial, Estadística histórica e Inferencial, Ruta Crítica, Estadística aplicada, Control estadístico de la Calidad, etc.
- ⊕ **Economía – Econometría- Estudios de mercado, diagnóstico y autodiagnóstico, Técnicas de Distribución, Finanzas, Economía Industrial, Presupuestos, Planeación Estratégica, Sistemas, etcétera.**
- ⊕ **Administración:** Dirección, Liderazgo, Planeación, Organización, Programación, Control de actividades y procesos, Conducción, Objetivos y metas, Costos de Producción, Auditoría Administrativa, Control de Inventarios, Evaluación de Puestos, Salarios e Incentivos, Control de Proyectos.
- ⊕ **Ingeniería Industrial:** Cibernética, Ergonomía, Métodos de Trabajo, Seguridad Social, Simplificación del Trabajo, Distribución de Planta, Manejo de Materiales, Medición de trabajo de oficina, Mantenimiento, Muestreo del Trabajo, Diseño industrial, Diseño de herramientas y máquinas, Diseño de Procesos, Control de la Producción y otras.
- ⊕ **Contabilidad, Computación, Contabilidad Administrativa, Punto de Equilibrio, Rentabilidad, Controles Presupuestales, Estados Financieros, Contabilidad de Costos,** entre otros conocimientos.

HABILIDADES

La habilidad o pericia que debe poseer el personal, según el puesto que desempeñe, se pueden listar las siguientes habilidades:

- ☀ Desempeñar su puesto**
- ☀ Mantener la disciplina**
- ☀ Dar instrucciones**
- ☀ Ganar amistades**
- ☀ Efectuar el autoanálisis y mejoramiento personal**
- ☀ Controlar los desperdicios**
- ☀ Participar en juntas y conferencias de trabajo y por supuesto conducirlas**
- ☀ Redactar informes**
- ☀ Hablar en público, claro y persuasivo**
- ☀ Organizar su puesto y horario de actividades**
- ☀ Desarrollar una política de superación con su equipo de trabajo**
- ☀ Redactar sugerencias**
- ☀ Controlar su ausencia y la de otros**
- ☀ Hacer recesos y descansos en el trabajo**
- ☀ En plan administrativo: planear, organizar, programar, controlar y dirigir.**

Como ejemplo para medir el grado de aptitud de una persona puede utilizarse el siguiente cuestionario:

C O N C E P T O		Grado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	FORMACIÓN DE CONCEPTOS Y EXPRESIÓN VERBAL DE LOS MISMOS												
2	DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEMORIA												
3	HABILIDAD ANALÍTICA DE ABSTRACCIÓN												
4	MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR UNA SITUACIÓN												
5	ATENCIÓN AUTOMÁTICA SIN ESFUERZO VOLUNTARIO												
6	CONCENTRACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS												
7	CONCENTRACIÓN PARA ORGANIZACIÓN MATERIAL VISUAL Y MANUAL												
8	HABILIDAD PARA ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS (PROACTIVO)												
9	APRENDIZAJE DE NUEVOS ELEMENTOS												
10	PENSAMIENTO ORIGINAL Y CREATIVO												
11	APTITUDES ADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN												
12	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE												
13	CRITERIO PARA EVALUAR IDEAS Y OPINIONES DE OTROS												
14	INTERESES PERSONALES												
15	NIVEL DE ASPIRACIONES												
16	DON DE MANDO												
17	HABILIDAD DE DIRECCIÓN												

En la práctica profesional se han encontrado formas para incrementar la habilidad de los grupos de personas que trabajan en empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, siendo las siguientes:

ALTA GERENCIA: Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres, demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad

necesaria para aplicar científica y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.

● TÉCNICOS: Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.

● SUPERVISORES: Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento es muy importante convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.

● OBREROS: Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.

● CAMPESINOS: Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.

SERVICIOS: Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.

ACTITUDES

Después de lo que hemos visto, aún no es suficiente con que el personal tenga una información adecuada para el puesto, sino que es necesario que tenga una actitud positiva.

Según el tipo de puesto, es deseable que la persona que lo ocupa posea alguna o algunas de las siguientes actitudes:

- ↘ **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- ↘ **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- ↘ **Voluntad de trabajar productivamente**
- ↘ **Entendimiento y cooperación con la autoridad**
- ↘ **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas**
- ↘ **Formación del espíritu de grupo**
- ↘ **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio**
- ↘ **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia**
- ↘ **Sentimiento de participación en la Administración**
- ↘ **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa**
- ↘ **Deseo de tener un alto nivel de seguridad**

- ↘ **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos**
- ↘ **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- ↘ **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa**
- ↘ **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa**
- ↘ **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

De encuestas llevadas a cabo en el medio empresarial, se han detecta las siguientes actitudes POSITIVAS:

- ⊕ **Trato del jefe: Es quizá el factor positivo más fuerte. Parece que el personal ejecutivo tiene una buena actitud general hacia el trato que recibe de su jefe. Esto logra una mayor productividad.**
- ⊕ **Prestaciones empresariales: La mayoría del personal tiene una alta actitud sobre las prestaciones que otorga la empresa, como fondo de ahorros, seguros de vida, vales de despensa, gastos médicos mayores, automóvil, ayuda para casa, educación de los hijos, viajes al interior y al extranjero, bonos de productividad, acciones de la empresa, permanencia dentro de la empresa, crecimiento personal, etc.**

- Ⓜ **Seguridad en el trabajo. Todos quieren tener una seguridad de que no van a ser despedidos a pesar de que realicen un buen trabajo**
- Ⓜ **Condiciones de trabajo: Debe tenerse cuidado con el espacio vital, luz, ruido, ventilación, comodidad, herramientas de trabajo. Cualquiera de ellas puede provocar una baja moral y baja productividad.**
- Ⓜ **Sueldos: Normalmente nadie está conforme con lo que gana. Por lo general se piensa que lo que se gana es “poco” y se comparan con otros que ganan más y trabajan menos, que los sueldos son injustos. (Comentar)**
- Ⓜ **Lealtad hacia la empresa: En general se le considera baja. Los empleados no reconocen las prestaciones y las reorganizaciones, cambios, etc. causan una baja moral.**

Usted que puede hacer para obtener el clima empresarial. He aquí algunas sugerencias de aplicación de cuestionarios, por Recursos Humanos o por una empresa contratada:

CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACTITUDES DE PERSONAL		CALIFICACIÓN			
		POBRE	MALO	BUENO	EXCELENTE
1	LOS SUELDOS DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
2	LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
3	LAS CONDICIONES DE TRABAJO (CALOR, FRIO, LIMPIEZA, MUEBLES, ETC.) SON:				
4	EL TRATO EN GENERAL QUE RECIBE DE SU JEFE ES				
5	LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE LE OFRECE LA EMPRESA SON				
6	EL TRABAJO BIEN HECHO POR USTED, POR LO GENERAL ES RECONOCIDO				
7	LA SEGURIDAD EN SU TRABAJO A FUTURO LA CONSIDERA				
8	EL INTERÉS DE SU JEFE POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES				
9	LA LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, EN GENERAL ES				
10	EL AMBIENTE Y SUS COMPAÑEROS EN GRAL. HACEN QUE EL LUGAR DE TRABAJO SEA				

MOTIVACIÓN

A una persona se le puede capacitar para una actividad, pero no es fácil que por ese solo hecho tenga una actitud favorable para llevarla a cabo. La gente conoce o sabe, pero **NO QUIERE** y se llega al punto por demás interesante de cómo motivar al personal.

El dinero no es el motivador más importante (comentar). Todas las investigaciones profesionales sociológicas han determinado que el dinero está en tercer lugar.

El primer motivador es el de **trabajar a gusto**.

El segundo motivador es el **reconocimiento del esfuerzo personal** y del grupo que se dirige y la **oportunidad de ascenso**.

El dinero compra al trabajo, **pero no a la lealtad, ni al empeño y entusiasmo de las personas**.

Los incentivos responden a un **aumento de voluntad**, no de capacidad.

El aumento de productividad del trabajador no comienza en cero. La mayoría tiene una actitud correcta, llevan en sí mismo una tendencia nutrida por el amor propio de trabajar bien y mostrar sus aptitudes.

La motivación adecuada será aquella que, en lugar de desanimar, desenvuelva su tendencia al perfeccionamiento, buscando los satisfactores para conquistar su entusiasmo.

Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

- ↪ Comunicación:** Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.
- ↪ Actividades deportivas y culturales:** Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente, por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.
- ↪ Sistema de sugerencias.** Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar puntos de vista. E inclusive las propuestas que

origen incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.

↻ **Actividades Sociales:** También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo, llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.

↻ **Inventario de la fuerza de trabajo:** Permite evaluar la fuerza de trabajo utilizando cuestionarios preparados al efecto, para que cada empleado de su contestación. De esta manera se obtiene un inventario a detalle de las características del personal que labora en la empresa. Esto sirve para comparar la fuerza de trabajo del organismo con el de otros organismos.

↻ **Investigación del clima empresarial.** Las relaciones humanas adecuadas son indispensables. Cuando no se le concede la importancia debida surgen problemas que se traducen en un clima de trabajo negativo. Comentar

Todo lo comentado anteriormente debe ponerse en marcha de inmediato, comenzando por establecer metas departamentales, y si ya existen, deben ser revisadas para comprobar que realmente son alcanzables. (Comentar)

Lo importante es que la meta tanto empresarial como departamental, debe ser en una cantidad definida de trabajo y debe ser alcanzada en un tiempo definido.

CAUSA – EFECTO

Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a determinada empresa:

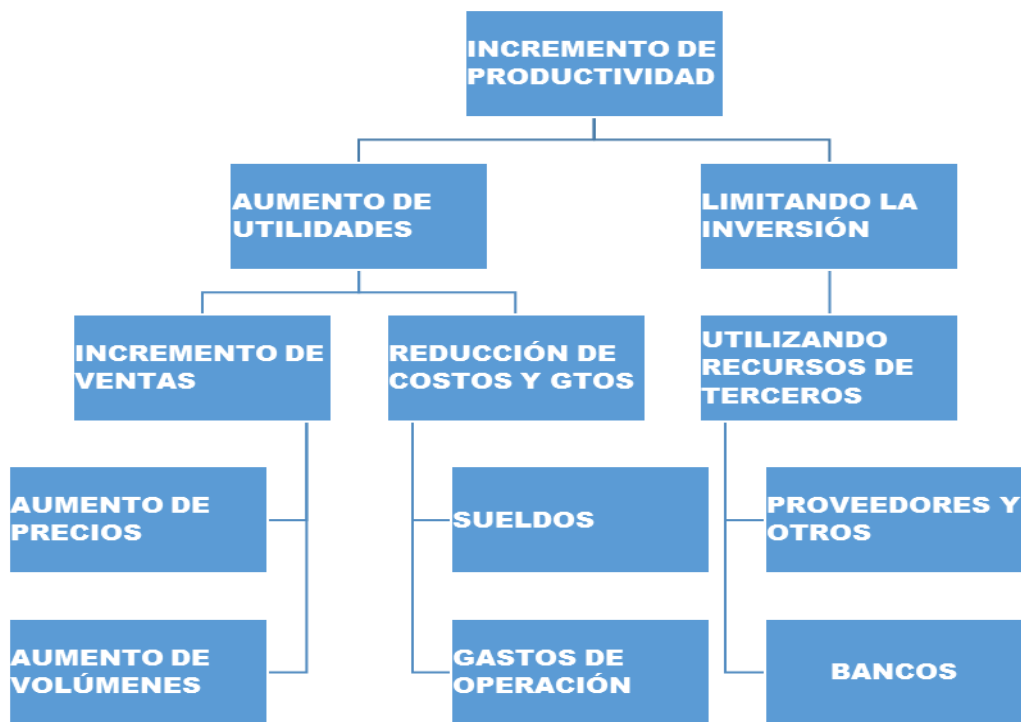
- Establecimiento del impuesto**
- Aumento de precios de venta para absorber el efecto del impuesto**
- Aumento de los precios y por consecuencia disminución de la demanda**
- A menor demanda, por tanto, menor ventas**
- La reducción de ventas repercute en disminución de la producción**
- Si disminuye la producción, se provoca el desempleo**
- Si hay desempleo, hay menos capacidad de compra**
- A menor capacidad de compra menor demanda de los consumidores**

Como puede observarse existe una serie de eslabones de causa-efecto, que debidamente conocidos pueden aprovecharse en beneficio de la empresa.

Con el incremento de la productividad se requiere conocer las causas que la generan, para ello se muestra el siguiente cuadro:



DESGLOSE DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD



Se deducen de este cuadro 4 condiciones principales relacionadas con la productividad:

- 1. Se requiere saber aprovechar los recursos de los terceros (accionistas, proveedores, bancos, etc.)**
- 2. Se requiere aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa (Maquinaria, inventarios, RH, etc.)**
- 3. Se requiere escoger entre varias alternativas cual es la mejor de ellas.**
- 4. El escoger la mejor alternativa requiere buena información.**

Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad de los negocios, podemos considerarlas como orígenes o causas de esa productividad. De acuerdo con lo anterior se pueden definir como **elementos básicos de la productividad a las siguientes:**

- 1. Allegarse de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto significa que se requiere de la utilización de recursos financieros ¿Cómo? De los socios de negocio o accionistas, Proveedores, Bancos, Sociedades Financieras, Mercado de Valores Mobiliarios.**
- 2. Utilizar eficientemente los recursos disponibles. Esto significa utilizar adecuadamente el efectivo, crédito a clientes, inventarios, maquinaria, instalaciones, recursos humanos entre otros.**
- 3. Localizar las mejores alternativas de operación. Debe planearse por anticipado los pasos que me permitan dar cumplimiento a la meta que pretendemos. Para planear se necesita la clara fijación del objetivo que se persiga, la investigación de las distintas formas en que puede lograr, y la evaluación y selección de la mejor alternativa disponible.**

4. **Cualquier decisión siempre implica riesgos de no considerar todos los factores o variables que pueden afectar el resultado, por lo que se requiera utilizar la planeación matemática en aquellos trabajos de planeación relativos a situación con alto grado de incertidumbre.**
5. **Disponer de buena información para la toma adecuada de decisiones. Sistemas ERP (Comentar)**

CONCEPTOS CLAVE

EFICACIA: ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA.

EFICIENCIA. - ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

**PRODUCTIVIDAD= CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS
INSUMOS UTILIZADOS**

**EFICIENCIA = INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO
INSUMOS UTILIZADOS CON DESPERDICIO**

Eficiencia = 650,000 hrs hombre/748,000total de horas utilizadas real

Eficiencia = 0.8690 = 86.90% = 13.10% de deficiencia (1.00-86.90)

EFFECTIVIDAD. - ES EL PORCENTAJE DE CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO COMPRADO CON LAS CARACTERÍSTICAS SEÑALADAS EN LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.

EFFECTIVIDAD = Eficacia x eficiencia

Si en Producción la eficacia de los obreros fue de 83% con una eficiencia del 76%. Su efectividad fue de 63.08% (83% x 76%). La efectividad es la cantidad real obtenida con el insumo bien utilizado o sea 0.6308

Efectividad cifra real obtenida con insumo bien utiliz.= 0.6308
Cantidad real con desperdicio de insumo 0.83 (0.24) = 0.1992
Cantidad faltante con insumo bien utilizado 0.17 (0.76)= 0.1292
Cantidad faltante con insumo mal utilizado 0.17 (0.24) = 0.0408
TOTAL = 1. 0000