

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

¿Cuáles son las perspectivas económicas para México en el 2021?

El principal problema que enfrenta nuestro país en términos económicos, es que no hay dinero público. Este es un desafío en que se encuentra la economía mexicana. El exsecretario de la SHCP renunció hace 3 años a su cargo, por considerar que los objetivos del Poder Ejecutivo no son los adecuados, sobre todo en la “forma” de alcanzarlos. Los problemas graves se presentan desde el 2020, todo agravado por el COVID, que nunca fue previsto, pero el problema económico, de hecho, ya venía gestándose desde el 2019.

Para poder entender lo que está sucediendo, hoy por hoy, en México, en términos económicos, no es difícil, porque ya se había diagnosticado muy bien, desde hace mucho tiempo.

El problema principal es que **no hay dinero**. La recaudación de impuestos es del orden del 14% del PIB. En Latinoamérica el porcentaje mínimo es del 20%, que es la forma en que un país pueda progresar, donde la justicia, el Estado de Derecho sea evidente en el trato diario del Gobierno hacia sus ciudadanos, con grandes oportunidades de educación, salud, entre otros factores.

Además de la falta de dinero, que sirve entre otras cosas para para crecer como país, debe tenerse al menos una inversión del 25%, la cual se ha reducido a través de este sexenio. Antes teníamos el 22.9% en el 2018 donde el 3.3% era de inversión pública y el 19.6% era de inversión privada, tanto nacional como extranjera, aunque con corrupción, por estar mal diseñado. En el 2019 en lugar del 22.9% del PIB, acabó siendo el 20.2% del PIB, porque la inversión pública se vino abajo, precisamente por falta de dinero. Al igual que lo anterior, la inversión privada disminuyó por la falta de confianza en el nuevo gobierno.

En México, las empresas no están acostumbradas a pagar muchos impuestos, utilizando de estrategias fiscales legales.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Por ejemplo, el Impuesto por Tenencia Vehicular, que lo quitó de alguna forma Felipe Calderón. Ese impuesto federal y que lo administraban los Gobiernos Locales y lo usufructuaban los Gobiernos Estatales, eran Federales, y todos los Estados empezaron a reducir sus impuestos y a recabar menos. El Estado de Morelos, por ejemplo, no cobra tenencia vehicular. Hay una tradición de no pagar. El gobierno actual no quiere impuestos, por populismo y así obtener más votos y seguir en el poder.

El peor riesgo de México, es que hay un enfrentamiento que está germinándose entre Gobiernos Estatales y el Federal, porque no hay dinero. El ISR y el IVA se desplomaron desde el punto de vista de la Ley de Coordinación Fiscal.

Un segundo riesgo, que es el de las pensiones, que es una bomba de tiempo a punto de estallar.

No hay conocimiento económico en la población. La política fiscal ha sido muy mala. Todavía no se entiende la importancia del Sector Formal en México, castigando intencionalmente a los empresarios y a los trabajadores. Los costos empresariales que se les paga al IMSS por parte del sector patronal, debieron en principio, haber sido subsidiados por el Gobierno, digamos, en 5 salarios mínimos y también habría ayudado a la gente que está acudiendo a las AFORES, retirando su dinero ahorrado. Que no se necesiten 1,250 semanas para tener derecho a los servicios médicos en la vejez. Las tasas hipotecarias aún están muy altas. Hay gran deuda pública. El costo hundido del aeropuerto de Texcoco está costando 100,000 millones de pesos. Otro error es invertir en Pemex cuando todo el mundo está invirtiendo en energías alternativas.

Autoridades del gobierno federal y directivos de organismos financieros internacionales presentaron sus pronósticos para el desempeño de la economía de México durante el

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

2021, luego de la drástica caída del Producto Interno Bruto en el 2020, estimada en alrededor de 9 por ciento.

En el seminario anual de perspectivas económicas convocado por el ITAM, el secretario de Hacienda, Arturo Herrera, el gobernador del Banco de México, Alejandro Díaz de León; el director para el Hemisferio Occidental del FMI, Alejandro Werner, y el secretario general de la OCDE, José Ángel Gurría, presentaron sus planteamientos.

Herrera y Gurría coincidieron en que la recuperación dependerá en gran medida de la eficacia en la aplicación de la vacuna contra el Covid-19. Hacienda confirmó que prevén un crecimiento de 4.6% para este año, una vez que se haya “aplanado” la curva de contagios.

El titular de Hacienda explicó que la etapa post-covid marcará la estrategia de recuperación económica en México y el mundo.

Pleito viejo

Por su parte, Alejandro Werner, (Director-Gerente del FMI) insistió en que México **no aprovechó la oportunidad que**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

significaron las bajas tasas en el mercado y en que el gobierno debió ofrecer incentivos fiscales.

Arturo Herrera, SHCP, respondió que, a pesar de que el país mantiene un amplio acceso al mercado, al ser una economía emergente el costo de tomar recursos no es a tasa cero.

Alejandro Díaz de León, Banxico, sostuvo que la manera en la que se ha manejado la política monetaria ha contribuido a ordenar el ajuste que se presentó en el mercado cambiario y en el riesgo soberano.

José Ángel Gurría OCDE alertó sobre la destrucción de empleos en los países que forman parte de la OCDE y reiteró que la recaudación tributaria en México es de las más bajas dentro del grupo que conforman al organismo; mientras que en materia de salud la inversión también es de las más bajas como proporción del PIB.

"Había y prevalece muy poco espacio fiscal. México no entra en el canon mundial de una estrategia de respuesta fiscal agresiva. El acceso al mercado no es a tasa cero y una cuarta parte de la deuda pública está en divisas extranjeras, lo que la tiene sujeta a los vaivenes cambiarios".

De la deuda extranjera, 25% está en divisas foráneas; los movimientos del tipo de cambio afectan, por lo que la deuda pública cerró el 2020 en 53.3% del PIB

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La recuperación económica de México está atada a la eficiencia en la aplicación de las vacunas.

“Actualmente hay una carrera en el Hemisferio Norte, donde estamos transitando por el invierno, para ver si se logra vacunar a la velocidad suficiente para aplanar la curva de contagios. Eso es lo que va a determinar las condiciones de operación de la economía en el 2021”, aseguró.

El 6 de julio del 2021 se publicó la noticia de que los jóvenes entre 19 y 29 años subieron sus contagios diarios de 240 diarios a 1,000 y en tan solo 24 horas, se incrementaron a 16,000 nuevos contagiados.

El estimado de crecimiento del PIB que tienen en Hacienda para el 2021, es de 4.6 por ciento.

“Pero si el despliegue de la vacuna comienza a ganarle al repunte de la pandemia estos números pueden mejorar. Lo que vemos es una carrera. Si podemos aplicar las vacunas a suficiente velocidad, primero para que aplanen la curva (de contagios) y luego para que esté por debajo de manera definitiva, puede mejorar la situación y tendremos un avance mayor en la economía”.

Estrategia de recuperación y respuesta al FMI

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

El responsable de las finanzas públicas explicó que la etapa postcovid marcará la estrategia de recuperación económica en México y el mundo.

Antes de que el director del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el Departamento del Hemisferio Occidental, Alejandro Werner, señalara que “la política fiscal en México pudo haber sido mejor implementada”, Herrera explicó que México es una economía de ingreso medio, con una población de 130 millones de personas e ingresos tributarios de apenas 13% del PIB.

“Había y prevalece muy poco espacio fiscal. México no entraba en el canon mundial de una estrategia de respuesta fiscal agresiva”, aseguró el secretario.

Explicó que como 25% de la deuda externa está colocada en divisas de otros países, los movimientos del tipo de cambio suelen impactar en la proporción de la deuda. La deuda pública cerró el 2020 en 53.3% del PIB.

Argumentó que aún cuando México mantiene un amplio acceso al mercado de deuda, por ser una economía emergente el costo de tomar recursos no es a tasa cero como el que pagan las economías avanzadas.

Los niveles de pobreza en México se van a incrementar por arriba de 42% de la población que había antes del Covid y que la pandemia claramente ha impactado en la economía. De ahí la urgencia para acelerar la vacunación.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

El argumento del FMI

En su ponencia, el funcionario del FMI observó que “México pudo hacer más con programas direccionados a los sectores afectados, como los de hospitalidad y servicios de restaurantes”.

Herrera dijo que el profesor de economía en la Universidad de Cornell, y ex economista jefe del Banco Mundial, Kaushik Basu, ha probado en varios libros que en una economía emergente es difícil aplicar los mismos cánones de economías avanzadas.

Finalizó diciendo que se estará en mejores condiciones para estructurar planes de recuperación económica una vez que se reduzca la alta tasa de transmisión y letalidad del virus. *“En México ha sido importante la coordinación ordenada, pues en una contracción (económica) como la registrada no solo se presentan problemas en la economía sino en el sector financiero”.*

La conducción de la política monetaria ha contribuido a ordenar el ajuste del mercado cambiario; se mantendrá una demanda deprimida con recursos que no se usan

Sólo si la inflación se acerca al objetivo de 3%, se puede aprovechar el margen que otorga una tasa de interés real en 0.7%, aseguró el gobernador del Banco de México, Alejandro Díaz de León.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La tasa real positiva en un rango de 0.8 a 0.7% otorga un margen en la medida que la inflación venga convergiendo, argumentó.

Tal como se ha mantenido la conducción de la política monetaria ha contribuido a ordenar el ajuste que se presentó en el mercado cambiario y en el riesgo soberano durante el año pasado ante la irrupción de la pandemia.

Otros países contaron con un marco macroeconómico más sólido que les permitió utilizar la política fiscal y monetaria sin poner en riesgo su estabilidad.

“En México ha sido importante la coordinación ordenada, pues en una contracción como la registrada no sólo se presentan problemas en la economía sino en el sector financiero”.

En el 2020 se presentó una de las mayores liquidaciones de títulos mexicanos por parte de extranjeros, lo que llevó al tipo de cambio, en uno de los días más álgidos, a una depreciación de hasta 34%.

Sin embargo, contrario a otras crisis, el comportamiento ha sido mucho más ordenado y con un traspaso menor en los precios.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Alejandro Werner, directivo del FMI dijo que “la política monetaria en México pudo haber sido mejor implementada”.

En México había las condiciones, “el espacio para que Banco de México hiciera algo más parecido a lo que hicieron otros bancos emergentes de la región.

“Eso hubiese permitido si no estimular la demanda agregada en el 2020, sí generar cierto alivio con efecto en la reestructuración de deudas y créditos, para limitar el incremento de las obligaciones que tienen hoy las empresas”.

Las condiciones que según el funcionario del Fondo fueron desaprovechadas por el Banxico para “hacer algo más parecido” a otros bancos centrales de la región fueron: la brecha negativa del producto; la inflación subyacente en el sector servicios, la política fiscal conservadora y el momento cuando el tipo de cambio se estabilizó.

El gobernador del Banxico previó que la brecha del producto mantendrá un nivel amplio de holgura por uno o dos años más.

Esto significa que mantendremos una demanda deprimida, con recursos que no se usan y capacidad productiva ociosa por un par de años.

La recuperación tiene más parecido a una “V”, como lo previó Banxico en los tres escenarios estimados el año

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

pasado, con el PIB registrando una caída de 8.9%, para dar paso a un avance de 3.3% este año.

Advirtió que “seguimos muy sujetos a la dinámica de la pandemia y contagios especialmente agravados en las últimas semanas y a su impacto en la inflación”.

La confianza generada por el proceso de vacunación y su impacto en la reactivación de los sectores económicos más afectados por la pandemia, podrían llevar al PIB hasta 5.3 por ciento. El escenario central de un PIB de 3.3% tiene un amplio rango ante posibles afectaciones.

"Aquí lo importante es no confundir este rebote (del PIB) y efecto de la locomotora externa con una señal de mejora estructural de la economía (...) México seguirá exhibiendo un entorno de inversión mediocre y por tanto una situación difícil de creación de empleos”.

No se aprovechó el espacio fiscal que se tenía

Tomará un lustro a México regresar al PIB per cápita precrisis: A. Werner

La recuperación sería menos lenta con estrategias mejor implementadas en la aplicación de pruebas para identificar los contagiados de Covid-19

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Si los tres pilares de respuesta de México a la pandemia hubieran sido mejor implementados, la recuperación esperada para la economía mexicana sería menos lenta, advirtió el director del Departamento del Hemisferio Occidental, Alejandro Werner.

Se refiere a las estrategias de aplicación de pruebas para identificar a los contagiados de Covid-19, así como a las políticas de estímulo fiscal y monetario aplicadas durante los cierres decretados en la pandemia.

“El reto de crecimiento para la economía mexicana es enorme. Difícilmente México regresará a los niveles de PIB per cápita del 2018 antes de 2026 o 2027”.

Al participar de forma virtual en el Seminario de Perspectivas Económicas del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), dijo que “sin ser una autoridad de salud, se puede suponer que la baja intensidad de los testeos pudo haberse manejado mejor para dirigir recursos públicos focalizados”.

Tras las ponencias del gobernador del Banco de México, Alejandro Díaz de León y del secretario de Hacienda, Arturo Herrera, Werner aseguró que a diferencia de otras economías, “México no aprovechó el espacio fiscal que sí tenía, así como el acceso al mercado mundial a tasas bajas.

“México tiene acceso al mercado a un costo de financiamiento históricamente bajo, cuenta con apoyo de

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

organismos multilaterales, tiene acceso a una de las cuatro Líneas de Crédito Flexible abiertas en el FMI y su nivel de deuda no es exageradamente alto. Pudo hacer más con programas direccionados a los sectores más afectados”, advirtió.

El espacio monetario

Desde la perspectiva del Fondo Monetario también había un amplio margen para el manejo de la política monetaria ante la amplia brecha negativa del producto, la tendencia en la inflación subyacente de servicios, la estabilidad que mostró el tipo de cambio al final del año, más el hecho de tener una política fiscal conservadora.

La diferencia de no tomar mejores decisiones, está en las condiciones esperadas de recuperación económica y el tiempo que le tomará regresar a los niveles económicos precrisis.

México tiene que impulsar una estrategia de crecimiento económico sobre la base de un nuevo contrato social, que garantice la sostenibilidad de largo plazo de las condiciones para la inversión.

Existen elementos que podrían motivar un mayor rebote del PIB mexicano en el 2021, como son la mejor dinámica de

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

crecimiento en Estados Unidos y el proceso interno de distribución y colocación de las vacunas.

La expectativa más reciente del FMI para el PIB de México este año es de 3.5%, previsión que hizo en diciembre y que podría ser revisada al alza considerando un impacto positivo de los estímulos fiscales mundiales y particularmente de Estados Unidos en la actividad externa.

Sin embargo, que se debe dejar claro que se trata de un rebote estadístico ante la baja base de comparación que tendrá el PIB respecto de la contracción registrada en el 2020.

“Aquí lo importante es no confundir este rebote y efecto de la locomotora externa como una señal de mejora estructural de la economía”.

“México seguirá exhibiendo un entorno de inversión mediocre y por tanto una situación difícil de creación de empleos”.

México tiene una recaudación chiquita, de 16% del PIB aproximadamente. Y como la autoridad es muy cuidadosa de no incurrir en mayores deudas (...) No tiene capacidad para otorgar los servicios necesarios para atender la emergencia”.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

José Ángel Gurría, secretario general de la OCDE, mencionó que “Vencer al virus, la única forma de lograr una recuperación sólida”

En los países de la OCDE se destruyeron todos los empleos que se crearon después de la crisis del 2008; el desempleo juvenil supera 14% en este momento, advirtió

La única forma de conseguir una recuperación económica sólida, cercana a la que teníamos antes de la pandemia, es venciendo al virus. Es la única manera en la que bajaremos el costo económico de la pandemia.

“En la OCDE hemos dicho todo el tiempo que no hay dilemas. Hay que hacer lo posible para proteger y salvar vidas primero, ayudar a la gente para que pueda transitar el distanciamiento social y vacunarlos. Sólo así bajaremos el costo de la pandemia en la economía”.

“En los países OCDE se destruyeron todos los empleos que se crearon tras la crisis del 2008. El desempleo juvenil supera 14% y se está orillando a la gente a caer al subempleo y la informalidad, sobre todo en países como el nuestro”.

El impacto de este deterioro en el mercado laboral, se verá en el tejido social, donde las clases medias y personas más vulnerables, serán impactadas, alimentando el descontento social.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

México: recaudación chiquita, gobierno pequeño

El secretario general de la OCDE reconoció que uno de los grandes problemas con que se ha topado México en la pandemia, es que tiene “una recaudación chiquita, de 16% del PIB aproximadamente”, y como la autoridad es muy cuidadosa de no incurrir en mayores deudas, el gobierno no tiene capacidad para otorgar los servicios necesarios para atender la emergencia y fortalecer al sistema de salud.

En este contexto “nos vemos obligados a tener un gobierno pequeño, que no tiene capacidad para dar los servicios necesarios en virtud de su recaudación modesta, que está muy lejos del promedio de los países OCDE, que es de 30 a 32% del PIB”.

México debe aumentar la inversión en el sector salud, pues el gasto público dirigido a ese segmento siempre ha sido uno de los más bajos de los países miembros.

La cifra representa menos de 6% del PIB lo que eroga el gobierno mexicano a este sector, una proporción que es muy inferior a 10% promedio de los países de la Organización, destacó. Este hecho ha colocado a México en una clara desventaja también para enfrentar la pandemia.

Debe fortalecerse el sistema educativo mexicano, promover el uso de tecnologías digitales y ampliar la conectividad.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Otro problema que ha quedado expuesto a raíz de la pandemia es “la dramática condición en la que se encuentra la educación a distancia, la limitada infraestructura digital para mantener a los jóvenes estudiando y que no estábamos preparados para enfrentar una situación como la actual”.

Los niños y jóvenes han tenido que buscar cómo cumplir con la instrucción a distancia, lo que muestra que la educación y la baja conectividad,

De manera muy concreta, el estudio de la administración tiene dos ejes principales:

- a) La **evaluación de las ideas de la administración** y
- b) Las **funciones del proceso administrativo:**
 - a. **Planeación**
 - b. **Organización,**
 - c. **Dirección y**
 - d. **Control.**

OBJETIVOS:

Los Fundamentos de Administración tienen dos objetivos principales:

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- 1) Presentar un panorama general de la **evolución de las teorías e ideas de la administración de las organizaciones**, desde la construcción de las pirámides hasta los avances de la administración de proyectos y procesos, y
- 2) Presentar las **principales técnicas del proceso de administrar organizaciones**, clasificadas en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Se pretende que el estudiante de la administración pueda:

- + Desarrollar la **comprensión del proceso de administrar organizaciones y actividades de todos los tipos** en el escenario del siglo XXI.
- + **Ofrecer las bases conceptuales para desarrollar competencias de análisis de situaciones organizacionales y toma de decisiones.**

La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. A través de las organizaciones se proporcionan servicios tales como: salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión, y educación en todos los niveles.

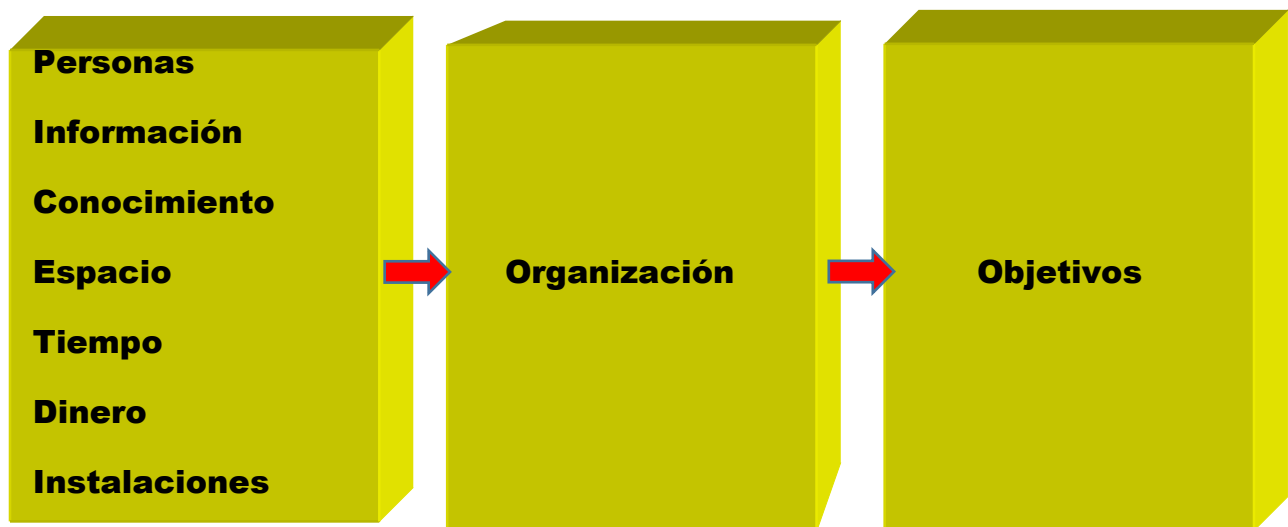
Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o un conjunto de objetivos). Además de los objetivos y de los recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes elementales:

- a) **Procesos de transformación, y**
 - b) **División del trabajo.**
- + Como se 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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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, los cuales se alcanzan con **Capital Humano, información, conocimiento, espacio, tiempo, recursos económicos e instalaciones, lo cuál, nos lleva a constituir una organización y con lo anterior podemos conseguir los OBJETIVOS.**



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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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 podríamos 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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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 Productivité.*

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 Productivité.*

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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

acrecentamiento de la productividad". *Aux sources de la productivite americaine.*

Se puede enfocar a la Productividad desde un punto de vista

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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ▶ **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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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 **finés** 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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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 84,300

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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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.

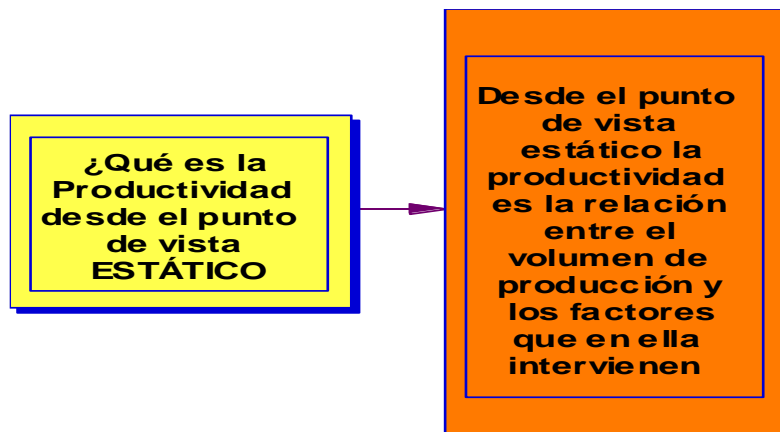
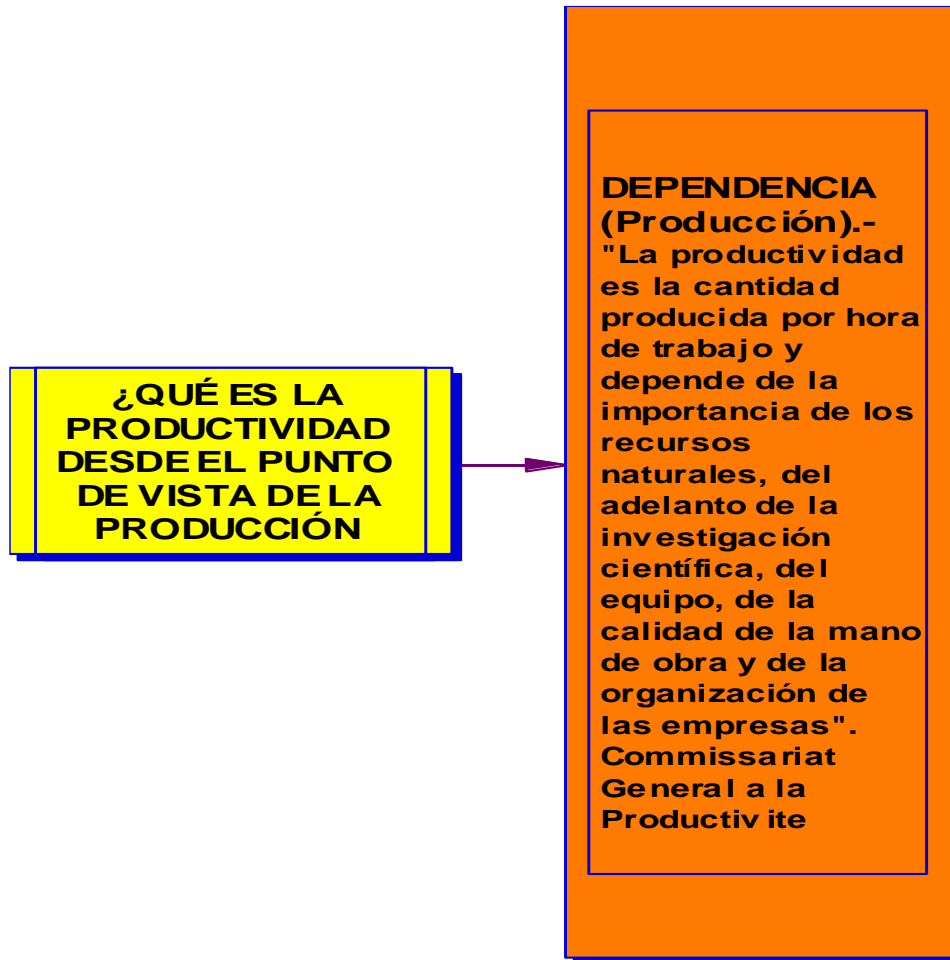
Nueva Maquinaria. - Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

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.

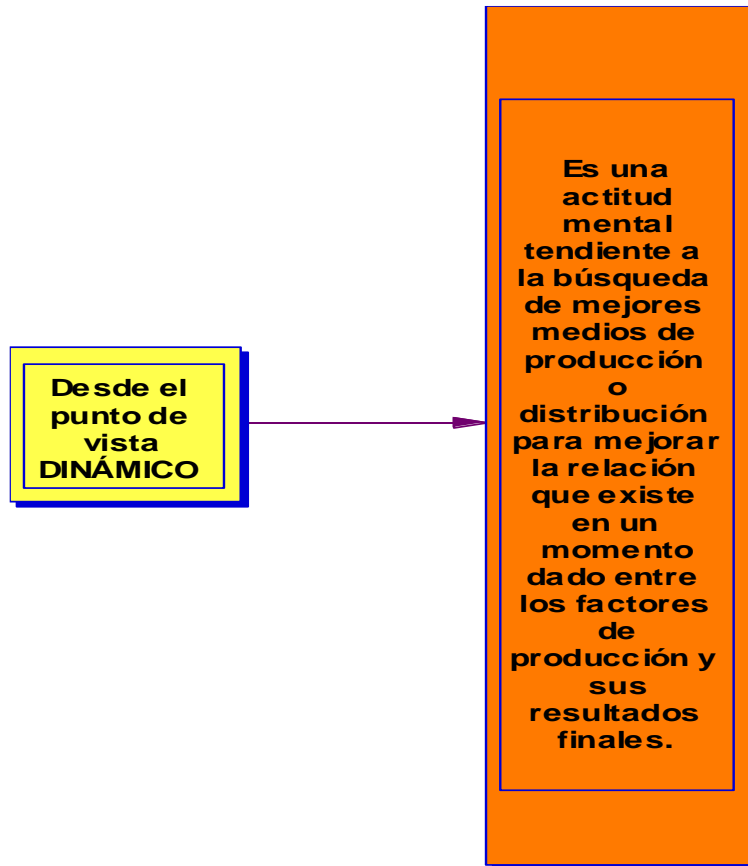
$$\text{Product. Óptima} = \frac{\text{Cantidad óptima de Prod. o servicios}}{\text{Insumos sin desperdicios}}$$



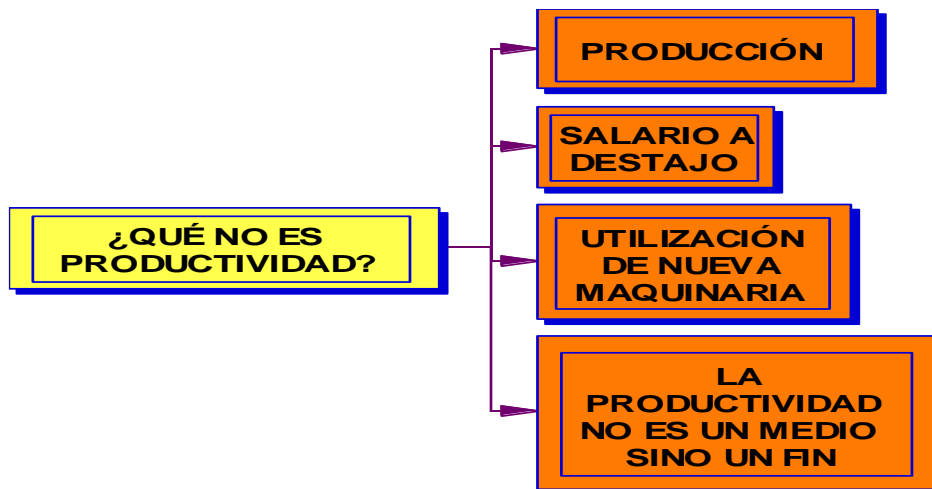
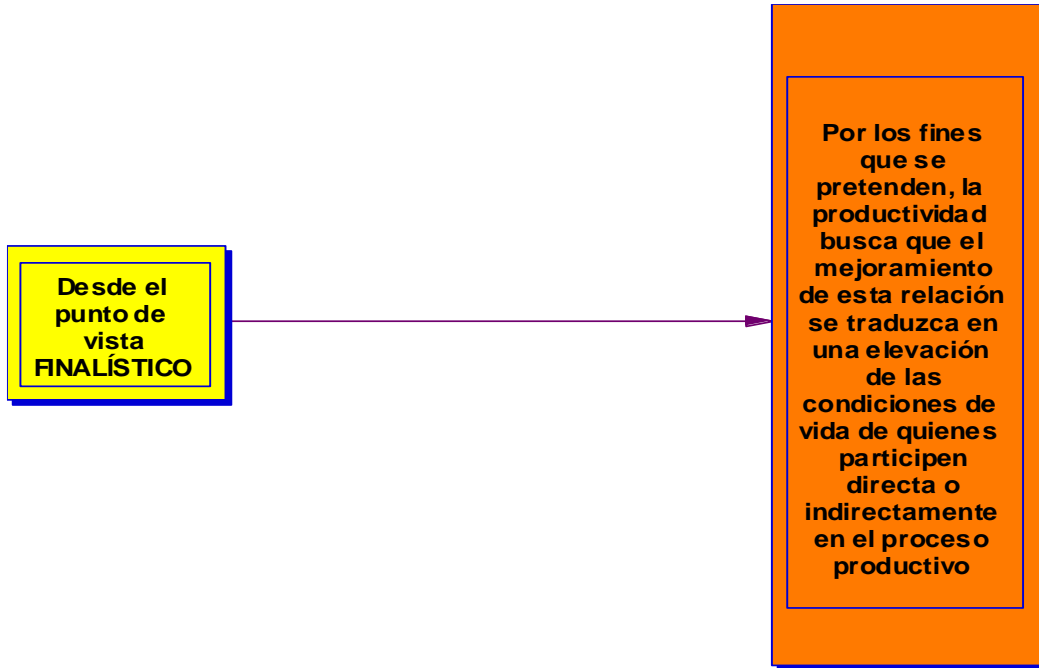
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN



INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN



INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN



INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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”.

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

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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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.**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ☐ **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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- 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 deben 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**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- **▶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 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.**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ⊕ **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**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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:

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- **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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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 excelente 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**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ✦ **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 detectado 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.**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- Ⓢ **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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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**.**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ↷ **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 originen 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 comprar 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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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

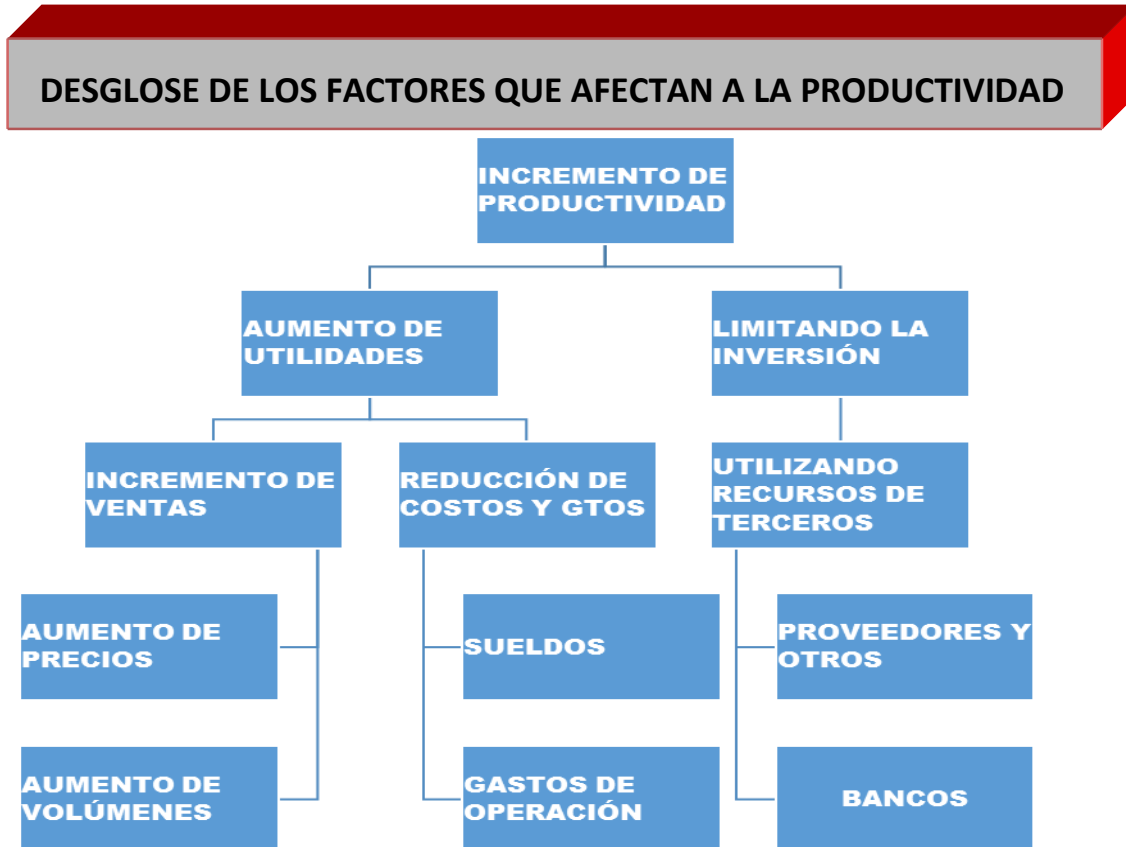
Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a determinada empresa:

- 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**

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

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:



Se deduce, por tanto, 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.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

4. **El escoger la mejor alternativa requiere buena información.**

Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad e 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. 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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

trabajos de planeación relativos a situación con alto grado de incertidumbre.

4. 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= $\frac{\text{CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS}}$

EFICIENCIA = $\frac{\text{INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS CON DESPERDICIO}}$

Eficiencia = $\frac{650,000 \text{ hrs hombre}}{748,000 \text{ total de horas utilizadas real}}$

Eficiencia = $0.8690 = 86.90\% = 13.10\% \text{ de deficiencia } (1.00-86.90)$

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% ($83\% \times 76\%$). 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

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

En el primer trabajo de asignarán tres casos de investigación, a) **ENRON Co.**, b) **Ley Sarbanes-Oxley y su impacto en la legislación mexicana y ¿Qué hacer para crecer empresarialmente?**. El primer trabajo deberá ser entregado el 30 de junio del 2009 y el segundo trabajo el 31 de julio del 2009.

Los criterios de evaluación de los trabajos presentados serán los siguientes:

Formato: El reporte presenta Portada, Índice Resumen, Introducción, Desarrollo del Trabajo, Conclusión y Referencias.

Resumen: Descripción breve del contenido esencial del reporte de investigación, que incluya el problema que se investigó, el método utilizado, los resultados y las conclusiones.

Introducción y Cuerpo del Trabajo. Deben presentar los planteamientos más relevantes de la literatura técnica consultada, sosteniendo el argumento principal de la investigación.

Discusión y Conclusiones. Las conclusiones y aportaciones presentadas por el alumno se deben basar en la información presentada y en los resultados obtenidos y deben incluir la reflexión sobre los alcances y limitaciones del desarrollo de la investigación.

Fuentes de Información o Referencias. Debe cumplir con el número de fuentes necesarias para desarrollar este trabajo. Las fuentes deben citarse en el apartado de Marco Teórico, con información actualizada y con las referencias debidamente presentadas.

Cada uno de los puntos descritos anteriormente, valen 20% y cada uno de ellos va del 1 a 10, es decir, cada trabajo de investigación vale 10%.

En la portada de su presentación, deberán transcribir el siguiente formato

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO		
RESUMEN		
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO		
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
PROMEDIO		

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Ejemplo

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO	Bueno	8.0
RESUMEN	Bueno	7.0
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO	Bueno	8.0
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	Bueno	7.0
FUENTES DE INFORMACIÓN	Excelente	10.0
PROMEDIO		8.00