

T. 2001



**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO EN EL  
MUNICIPIO DE LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR**

Por

**MARCO ANTONIO MONROY CESEÑA**

TESIS PRESENTADA COMO PARTE DE LOS REQUISITOS  
PARCIALES PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

2001



# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos  
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



"EL SABER DE MIS HIJOS  
HARA MI GRANDEZA"

# UNIVERSIDAD DE SONORA

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Maestría en Administración

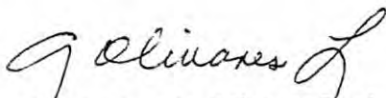
Hermosillo, Sonora a 04 de Octubre de 2001.

## C. MARCO ANTONIO MONROY CESEÑA.

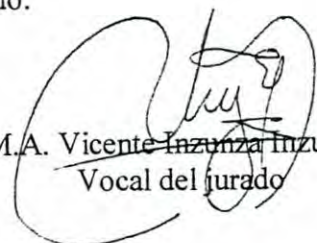
Con fundamento en el Artículo 62, fracción II, del Reglamento de Estudios de Posgrado vigente, otorgamos a Ud. nuestra aprobación de la fase escrita del examen, como requisito parcial para la obtención del grado de maestro en administración.

Por tal motivo, este jurado extiende su autorización para que proceda a la impresión final del documento de tesis: "Productividad en el Sector Hotelero. En el Municipio de la Paz Baja California Sur", y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE

  
M.A. Amado Olivares Leal.  
Director de la tesis y  
Presidente del jurado.

  
M.A. José Romero López.  
Secretario del jurado

  
M.A. Vicente Inzunza Inzunza.  
Vocal del jurado

C.c.p. Coordinador del Programa de Maestría en Administración.- Presente.

## DECLARACIÓN DEL AUTOR

La presentación y disposición en conjunto de la investigación “Productividad en el sector hotelero, en el municipio de La Paz, Baja California Sur” son propiedad del autor. Ninguna parte de este documento puede ser reproducido de forma total o parcial, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

## RECONOCIMIENTOS

A mis papas, Mauro y Lucy a quienes en unos renglones no será suficiente para agradecerles su apoyo, sacrificio y educación. La historia que mis acciones hagan día con día, es un merecido reconocimiento de su labor como padres. Por todo, gracias!.

A mis hermanos: Junior y Beto Monroy, un reconocimiento por su solidaridad en todos los momentos de nuestra vida.

A Martha, “dadán” y la “choby”, por ser el complemento para mi familia.

A la aeróbica Leo, le extiendo un sincero reconocimiento por su cariño y paciencia. Por siempre agradecido!.

## **DEDICATORIA**

**ESTE ESPACIO ES RESERVADO UNICA Y EXCLUSIVAMENTE PARA:**

**MIS HERMANOS LOS SONORENSES!.**

Un agradecimiento eterno y especial !

Gracias sinceramente a todos mis maestros por su amistad y profesionalismo y a mis amigos (que son muchos) por brindarme desinteresadamente, en todos los sentidos, su apoyo.

# ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS .....	iv
DEDICATORIA .....	v
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE GRÁFICAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Justificación .....	3
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Definiciones básicas de productividad. ....	4
2.2 Principales indicadores. ....	5
2.3 El ciclo de la productividad. ....	6
2.4 Factores que han influido en la productividad. ....	8
2.4.1 La ética profesional y su enfoque. ....	8
2.4.2 La administración científica. ....	8
2.4.3 La corriente de las relaciones humanas. ....	8
2.4.4 El sindicalismo. ....	8
2.4.5 La tecnología. ....	9
2.4.6 El entorno político. ....	9
2.5 Factores que afectan la productividad .....	10
2.5.1 Inversión. ....	10
2.5.2 Investigación y desarrollo. ....	10
2.5.3 Reglamentación gubernamental. ....	11
2.5.4 Mano de obra. ....	11
2.5.5 Medio familiar. ....	12
2.5.6 Medio social. ....	12
2.5.7 Las condiciones de trabajo (diseño del puesto) .....	13
2.5.8 La habilidad en el trabajo. ....	13
2.5.9 La especialización en el trabajo. ....	14
2.5.10 El enriquecimiento en el puesto. ....	14
2.5.11 La imagen de la empresa. ....	15
2.5.12 El producto. ....	15
2.5.13 La tecnología. ....	15
2.5.14 Las políticas de la empresa. ....	15

2.5.15 La administración. ....	16
2.6 Elementos básicos que inciden en la productividad. ....	17
2.6.1 Análisis ocupacional. ....	17
2.6.2 El factor humano. ....	18
2.7 Teorías acerca de qué hace a la gente productividad. ....	18
2.7.1 La teoría x, la teoría y y la teoría z. ....	19
2.7.2 Teoría de motivación e higiene. ....	20
2.7.3 Teoría de la equidad. ....	20
2.7.4 Teoría de la expectativa. ....	21
2.7.5 Teoría de la fijación de metas. ....	22
2.7.6 Teoría del liderazgo. ....	23
2.8 Métodos para incrementar la productividad. ....	23
2.8.1 La capacitación como medio para elevar el desempeño. ....	23
2.8.2 La motivación por miedo. ....	24
2.8.3 La motivación basada en los incentivos. ....	24
2.8.4 La motivación basada en el logro. ....	25
2.9 La calidad y la productividad. ....	25
2.9.1 Administración de la calidad. ....	25
2.9.2 Planificación para la calidad. ....	25
2.9.3 Organización para la calidad. ....	26
2.9.4 Dirección para la calidad. ....	26
2.9.5 Control para la calidad. ....	26
 CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	 27
3.1 Planteamiento de objetivos .....	29
3.2 Planteamiento de hipótesis .....	29
 CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	 30
4.1 Diagnóstico de las mediciones de productividad .....	30
4.2 Auditorías de las actitudes prevalecientes en la medición de la productividad. ....	37
 CAPITULO 5. RECOMENDACIONES .....	 60
5.1 Relación de metas y estrategias encaminadas a incrementar la productividad del sector hotelero en el municipio de La Paz, B. C. S..	60
 CAPITULO 6. CONCLUSIONES .....	 103
 ANEXO 1 .....	 105
 ANEXO 2 .....	 106
 REFERENCIAS .....	 112



## Lista de cuadros

---

CUADRO		PAGINA
1	Población de hoteles que participaron en el estudio.	43
2	Población de los hoteles que miden la productividad.	43
3	Frecuencia de las variables seleccionadas con las que se relaciona la productividad.	44
4	Frecuencias con la que se informa a los directivos de las mediciones de la productividad.	45
5	Frecuencia de los criterios para el establecimiento de las mediciones de la productividad.	45
6	Seguimiento de la productividad de los gerentes.	47
7	Orientación de los empleados hacia la productividad.	47
8	Fijación de estándares de trabajo	47
9	Frecuencias de las áreas en donde se aplican los estándares de trabajo	48
10	Porcentaje de hoteles por categoría económica que aplican estímulos al empleado por su productividad.	49
11	Frecuencia de las principales áreas en donde se aplican los estímulos al desempeño por las mejoras en la productividad.	49
12	Conclusión y distribución a tiempo de los estados financieros.	50
13	Coincidencia de los gastos presupuestados con los gastos reales.	50
14	Variaciones de los gastos reales y los gastos presupuestados.	50
15	Registro de las variaciones desfavorables junto con los estados financieros.	51

## Lista de cuadros \_\_\_\_ Continuación

---

16	Porcentaje de los hoteles que no miden la productividad.	52
17	Porcentaje de hoteles que en el pasado midieron la productividad.	52
18	Razones principales por las que se carece de un sistema de la medición de la productividad.	53
19	Auditoria de las actitudes prevalecientes relacionadas con la elevación de la productividad.	54
20	Auditoria de las mediciones de la productividad.	56
21	Antecedentes de los hoteles que no aplican sus mediciones de la productividad.	59
22	Relación de metas y estrategias encaminadas a incrementar la productividad del sector hotelero en la región de la paz B.C.S.	62

## Lista de gráficas

---

GRAFICA		PAGINA
1	Porcentaje de hoteles que miden la productividad por categoría económica.	43
2	Principales variables seleccionadas con las que se relaciona la medición de la productividad.	44
3	Porcentaje de cumplimiento de los criterios en el sector.	46
4	Frecuencia promedio de las áreas seleccionadas por categorías en donde se aplican los estándares de desempeño.	48
5	Frecuencia total de las áreas seleccionadas en el sector para la aplicación de los estándares de desempeño.	48
6	Frecuencia de las áreas seleccionadas en donde se aplican los estímulos al desempeño por la productividad en el sector	49
7	Porcentajes de los hoteles que no miden la productividad.	52
8	Porcentaje de las principales razones por las que no se mide la productividad	53
9	Tendencia en el sector de las actitudes prevaletientes de los gerentes relacionadas con la medición de la productividad.	55

## Lista de figuras

---

FIGURAS		PAGINA
1	Fases del ciclo para las mejoras en la productividad.	7
2	Reacciones en cadena derivada de mayor productividad.	13
3	Economías y deseconomías de la especialización en el trabajo.	65

## RESUMEN

En el sector hotelero del municipio de La Paz, Baja California Sur (B.C.S.), a través una encuesta personal, se levantó una auditoria acerca de las actitudes de los gerentes para medir y evaluar la productividad de las diversas actividades que se realizan en la empresa. El universo de estudio lo comprendieron 35 hoteles, de ellos 4, 6, 6, 7, 7, 2, y 3 hoteles correspondieron, respectivamente, a las siguiente clasificaciones: Sin Categoría (SC), Categoría Económica (CE), Una Estrella (1E), Dos Estrellas (2E), Tres Estrellas (3E), Cuatro Estrellas (4E) y Cinco Estrellas (5E).

En el 25% de los hoteles clasificados SC, se efectúan las mediciones y evaluaciones de la productividad; esta misma situación se presenta en el 33% de los hoteles con CE y 1E, en el 28.57% de los hoteles de 2E, en el 71.43% de los hoteles de 3E, y en el 100% de los hoteles de 4E y 5E. Se observa que el promedio general del sector fue de 51.42 %.

Del estudio se destaca que, las variables más representativas, relacionadas con la medición de la productividad, fueron: las utilidades, el servicio, la ocupación hotelera, las ventas, la supervisión, la calidad y los materiales.

Se encontró que el periodo que con mayor frecuencia se utiliza para medir y evaluar la productividad es de un mes.

Con respecto al grado de cumplimiento de los criterios involucrados con la eficiencia de las mediciones de la productividad (exclusividad, oportunidad, efectividad, validez, totalidad y comparabilidad), los hoteles clasificados SC afirman cumplir con el 100% de todos los criterios; la clasificación de 2E afirmó que sus mediciones sólo cubrían el 33.33 % del total de los criterios, mientras que el resto de la población permaneció relativamente constante en sus porcentajes de cumplimiento.

Los resultados arrojan que sólo el 28.87% de la población total lleva un seguimiento de la productividad de los gerentes. El 92.86% de esta población, afirma que se sostienen pláticas de orientación con los empleados que bajan su productividad, y el 57.14% de las empresas del sector, promueven la fijación de estándares de desempeño como medida para impulsar la productividad.

Entre las principales áreas donde se aplican los estándares de trabajo en el sector, figuran la “Ama de llaves” y la “Lavandería”. Los hoteles de 5E es la clasificación que emplea un mayor número de áreas para evaluar sus estándares de desempeño. Estas se encuentran representadas, principalmente, por las áreas de mantenimiento oficina, cocina y ventas y promoción.

Dentro del sector, se encontró que el 57.14% aplica estímulos a sus empleados por su productividad. Las principales áreas donde se aplican los estímulos al desempeño son en las de “Servicios” y “Oficina”.

En cuanto al manejo de la información financiera en el sector, se observa que el 82.02% afirma tener la información a tiempo; sólo el 28.91% dice tener coincidencia de los gastos reales con los presupuestados; el 21.43% realiza indicaciones en las variaciones entre los gastos, y el 42.52% dice realizar detalles acerca de las variaciones desfavorables junto a los estados financieros.

En el bloque de los hoteles que no miden la productividad (17) el 75%, 67%, 67%, 71.43%, 28.5%, 0% y 0%, correspondió a los hoteles clasificados con: SC, CE, 1E, 2E, 4E y 5E, respectivamente. El promedio general del sector fue de 48.57%.

Entre las principales causas por las que no se mide la productividad se encuentra que el 82.35% no la hace porque considera que las actividades no son complejas, el 64.71% porque desconoce los indicadores para medir la productividad, de igual forma el 64.71% afirma que no tiene un antecedente para darle un seguimiento a las mediciones de la productividad, el 58.82% porque no posee los suficientes recursos económicos y el 47.06% porque lo considera un desperdicio de recursos.

Con referencia a la tendencia de los gerentes respecto a sus actitudes para la medición de la productividad en la empresa, se observa que ésta se incrementa a medida que sube la categoría de los hoteles; de tal forma que en los hoteles clasificados SC, el porcentaje de actitud es de 30% y para los hoteles de 5E este porcentaje sube hasta 66.67%.

## CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

Los primeros conceptos y mediciones de la productividad hacían referencia principalmente al nivel macroeconómico. Desde finales de 1940, se han hecho cada vez más hincapié en la medición de la productividad en las unidades de planta y en las empresas. Sin embargo, los conceptos y técnicas de medición subyacentes son los mismos, independientemente del nivel de agregación, si bien difieren la utilización de los parámetros. En el ámbito macroeconómico, éstos se utilizan para: 1) analizar las fuentes de aumento de la productividad y su incidencia económica, como información de base para las necesidades de factores de producción; y 2) la formulación de políticas destinadas a promover un crecimiento económico relativamente estable. En una empresa concreta se utiliza como instrumento de dirección para: 1) promover la productividad; y 2) la confección de presupuestos y proyecciones a largo plazo (Enciclopedia del management, 1985).

Dado que los recursos son siempre escasos en comparación con las necesidades, los directores de todo sistema económico deben intentar un aumento de lo que se puede producir con ellos. El problema central de la productividad es determinar las diversas combinaciones posibles de trabajo, capital, materiales, tierra y energía (Enciclopedia de gestión y administración de empresas, 1984).

A principios de los años ochentas, nuestro país se caracterizaba por tener un mercado con un perfil de una *economía cerrada*; la lucha por el poder sólo se debatía en unas cuantas empresas, las cuales manipulaban y establecían las condiciones del mercado. Actualmente, la globalización ha marcado una pauta para reactivar las estrategias de competitividad en las organizaciones. La eficiencia de los procesos productivos se ha convertido en un factor fundamental para la supervivencia de las empresas que buscan maximizar su producción; así entonces la productividad se perfila como en una herramienta creativa e indispensable para los mercados altamente competitivos.



## 1.1 Antecedentes

La palabra productividad, en el sentido formal, se mencionó por primera vez en el año de 1776 en un artículo de Quesnay. Más de un siglo después, en 1883, *Larousse Etymological Dictionary* definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir. Pero no fue hasta en los inicios del siglo veinte cuando el término productividad adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

La organización para la corporación económica Europea (OCEE) en 1950 ofreció una definición más formal de productividad:

“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción; de esta forma es posible hablar de productividad del capital, de la inversión o de la materia prima; según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc.”

De 1950 a 1970 se estudiaron otras definiciones pero fueron muy pocas las que dejaron huella.

En su mayor parte, los economistas han estudiado la productividad en los niveles internacional, nacional e industrial, aunque algunos economistas de renombre han hecho mención de la productividad en el ámbito de la empresa (Sumanth, D. J., 1990).

La medición de la productividad en las industrias de nuestro país es en la actualidad una práctica relativamente nueva; aunque esta se ha aplicado con anterioridad, no ha sido explotada en su totalidad. El sector de los servicios, particularmente la hotelería, ha seguido la misma tendencia. El sistema de medición radica esencialmente en el número de cuartos rentados por periodo de tiempo, descuidando aspectos trascendentales en el diagnóstico de la efectividad y eficiencia de la empresa. Sin embargo la apertura de nuestro país hacia el resto de los mercados del mundo propicia una serie de condiciones las cuales obligan al empresario a implementar alternativas que le permitan ser más eficiente en sus procesos y así participar con mejores herramientas en el mercado internacional y nacional.

## 1.2 Justificación

Hablar de productividad es hablar de eficiencia y efectividad, es una actitud hacia la mejora de los procesos productivos, es depurar los procedimientos, y persuadir a las personas hacia la mejora continua. La productividad no solo es propia de las máquinas y equipos sofisticados de producción, sino también de la capacidad de los países para generar riquezas.

Para México el sector de los servicios, ha jugado un papel trascendental en los últimos años. Específicamente, la actividad turística se ha convertido en una de las alternativas más viables de la economía nacional. Para B.C.S., el número de visitantes se ha incrementado de manera significativa en los últimos 6 años. Durante 1999, esta cifra se incrementó en casi un 98%, superando en 1998 la meta del millón de visitantes, la cual generó una derrama económica de más de 440 millones de dólares (Memoria Sexenal, 1993-1999). De ahí la importancia por rescatar y trascender dicha actividad en el contexto de la calidad y eficiencia de sus procesos productivos para la competitividad y supervivencia de las empresas hoteleras de nuestro Estado.

En la actualidad, han sido pocos los estudios realizados para medir la productividad de las empresas como materia de investigación en el área técnico-administrativa (Vain, 1985). La productividad es un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Aunque por si mismo los indicadores de productividad por lo general no muestran las razones por las que surgen los problemas, cuando se les compila adecuadamente, con la oportunidad y un formato fácilmente comprensible, sirven a la dirección para descubrir los problemas y su magnitud.

Muchas compañías han establecido medidas individuales de productividad para divisiones, plantas, departamentos y hasta puestos. Se establecen metas para mejorar la productividad en las áreas de mayor importancia. Sirven como guías para cambios en el lugar de trabajo y evaluaciones de desempeño (Griffin, R. y Ebert, R., 1997). Sin embargo, Vain (1985) destaca que de igual forma son muchas las organizaciones que no cuentan con los mecanismos para medir su productividad, y aquellas que las tienen, se construyen sobre bases empíricas y no propician un medio para impulsar el crecimiento y desarrollo de las empresas. Algunas veces las mediciones de algunas organizaciones tienden a ser tan generales que sólo sirven para informar que algo está mal, pero sin dar, siquiera, alguna pista sobre el área donde puede ubicarse el problema. Las mediciones demasiado generales no indican quienes contribuyen a las metas de la organización. No sólo es importante que se realicen suficientes mediciones en los sitios pertinentes, sino que cada nivel gerencial o directivo cuente con el beneficio de los índices de productividad que mejor convengan a sus necesidades.

## CAPITULO 2 MARCO TEORICO

### 2.1 Definiciones básicas de productividad

Especialistas en la materia han estudiado, analizado, buscado y determinado un sinnúmero de definiciones de productividad; por ejemplo, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social publicó un folleto en el que aparecen hasta 64 definiciones de productividad (Suárez, A., 1997).

A manera de clasificar la terminología de las definiciones se harán referencias a las siguientes formas básicas de mediciones de la productividad:

Griffin, R. Y Ebert, R. (1997) definen a la *productividad parcial* como una medida de productividad que considera sólo ciertas fuentes de insumo. Las medidas de factor total, no obstante, pueden complicarse según el número de insumos diferentes involucrados. Es difícil, por ejemplo, encontrar medidas similares para consumo de energéticos, servicios adquiridos, capital, mano de obra y materiales. Para algunos propósitos, por tanto, se utilizan la *productividad del factor parcial* (PFP) que han sido diseñadas para ignorar factores seleccionados (ecuación 1-1).

#### Productividad de factor parcial (PFP)

$$(PFP) = \frac{\text{Total de productos}}{\text{Insumos de recursos específicos}} \quad (1-1)$$

Si sólo unos pocos insumos o recursos se tienen en cuenta para calcular la mayor parte de los costos de los insumos, pueden utilizarse la *productividad de los factores múltiples* (PFM). Esta indica la razón de producto para una serie de recursos clave (ecuación 1-2) (Noori y Radford, 1997).

#### Productividad de factores múltiples (PFM)

$$PFM = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos de recursos claves}} \quad (1-2)$$

Otro elemento aplicado a este concepto es la *productividad del factor total*. Esta se define como la razón de la producción neta con la suma asociada con los factores de insumos de mano de obra y capital. Por "producción neta" se entiende producción total menos servicios y bienes intermedios comprados (ecuación 1-3) (Sumanth, D. J., 1990).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (unidades de productos o servicios producidos)}}{\text{insumos (tierra + trabajo + capital)}} \quad (1-3)$$

La ventaja de la productividad total de factores es que son compatibles entre empresas y mantienen una coordinación con los indicadores macroeconómicos, ya que los valores añadidos dan como tal el producto bruto del sector industrial correspondiente. No obstante, los parámetros de productividad total aparentemente son preferibles para fines de dirección en las empresas, ya que: 1) deben tenerse en cuenta todos los factores de producción a la hora de buscar las combinaciones de costo mínimo; y 2) a lo largo del tiempo, los directivos intentan reducir el costo de los bienes y servicios adquiridos, así como el de los factores de mano de obra y capital por unidad de producción (Enciclopedia del management, 1985).

Hay algunos malentendidos comunes acerca de productividad. Esta no es una medida de la producción, no es una medida de los costos, aunque es un componente de costos, no una medida de los costos de los recursos, ni es precisamente una medida de eficiencia, aunque esta es un buen indicador de la eficiencia con la cual algunos recursos han sido utilizados (Greenberg, L. 1990).

**Producción :** Se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios.

**Productividad :** Es definido como el número de unidades producidas divididas por el número de unidades de recursos aplicados. Dicho más directamente, productividad es el ratio de producción divididas por los insumos (Bedeian, A. Glueck, W., 1983) (ecuación 1-3).

En esencia, la productividad es un concepto de eficiencia en el uso de los recursos, es decir, lo que se busca es hacer más y mejor con los mismos recursos, para lo cual es necesario impartir capacitación a los trabajadores (obreros y empleados) e implementar nuevas tecnologías (INEGI, 1996).

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad (por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad material o producción por unidad de capital), cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores (Sumanth, D. J., 1990).

## 2.2 Principales indicadores

1. De productividad (optimización del producto)
2. De impacto (población beneficiada)
3. De eficacia (logro de metas)
4. De eficiencia (costo de lo logrado)

**Relaciones frecuentes:**

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Costo del producto}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\text{Costo}}{\text{Población beneficiada}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Metas programadas}}{\text{Metas cumplidas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Costo de lo logrado}}$$

**Para mejorar la productividad se debe llevar a cabo uno de los siguientes cambios:**

1. Mantener el mismo nivel de producción y al mismo tiempo reducir los insumos o consumo de recursos.
2. Mantener el mismo nivel de insumos, y al mismo tiempo aumentar la producción.
3. Incrementar el nivel de producción y al mismo tiempo reducir los insumos (Vain, 1985)

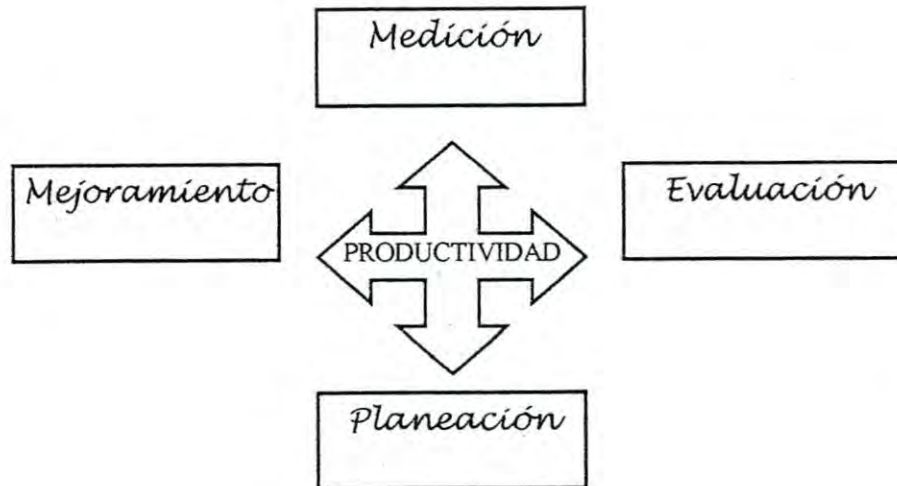
**2.3 El ciclo de la productividad**

Para lograr mejoras en la productividad en el ámbito nacional, la lucha debe comenzar en el ámbito de la empresa. Para que tenga éxito y sea efectiva, esa lucha debe ser formal.

Un programa formal de productividad en una empresa debe estar basado en el concepto conocido como ciclo de productividad. Las fases que conforman el ciclo se explican a continuación:

**Fases del ciclo para lograr mejoras en la productividad:**

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Medición de la productividad   | 3. Planeación de la productividad y |
| 2. Evaluación de la productividad | 4. Mejoramiento de la productividad |



**Figura 1. Fases del ciclo para las mejoras en la productividad.**

**Medición.** Para mejorar la productividad, primero debemos ser capaces de medirla. De otra manera no podremos determinar si un programa dado ha incrementado la productividad. La medición de la productividad consiste en convertir las estimaciones de los valores y costos de producción en precios constantes. Dado que los valores representan el precio multiplicado por las cantidades, la medición del numerador de la producción y del denominador de los factores de producción que se han de introducir para calcular el índice de productividad exige la separación de los precios y cantidades en un balance de resultados detallado y, posteriormente, recombinar las cantidades producidas en períodos sucesivos multiplicándolas por los precios constantes de un solo *periodo base* (Enciclopedia del management, 1985).

**Evaluación.** La evaluación tiene como objetivo determinar las causas de las variaciones entre los resultados reales y los esperados. Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad para el proceso de evaluación:

- ¿Puede eliminarse algo?
- ¿Puede combinarse cualquiera de los elementos?
- ¿Puede cambiarse la secuencia de los eventos?
- ¿Puede cambiarse de lugar?
- ¿Puede cambiarse a quien desarrolla el trabajo?

El proceso de evaluación debe caracterizarse por ser objetivo. No se debe cambiar por cambiar. Aun el cambio dirigido a proporcionar mejores resultados debe estar sujeto a un análisis de costos (Vain, 1985).

**Planeación.** La planeación es la determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro (Galindo y García, 1990). La planeación de la productividad se ocupa de establecer los niveles meta para las productividades totales y/o parciales de manera que estos niveles se puedan usar como cifras de comparación en la etapa de “evaluación” del ciclo de productividad, al igual que para delinear las estrategias

de mejoramiento de la productividad en la etapa de “mejoramiento” en este ciclo (Sumanth, D. J., 1990).

**Mejoramiento.** Desde la perspectiva de las empresas, las mejoras en la productividad pueden conducir a un servicio más sensible ante el cliente, mejoras en el flujo de caja, mayor rendimiento del activo y a mayores beneficios. Este incremento de los beneficios proporciona capital de inversión para ampliar la capacidad y para la creación de nuevas fuentes de trabajo. La mejora de la productividad permite a una empresa ser más competitiva, tanto en su propio país como a escala internacional (Enciclopedia del management, 1985).

Una empresa que por primera vez inicia un programa formal de productividad puede comenzar por medir la productividad. Una vez que se han medido los niveles productivos, tienen que evaluarse o compararse con los valores planeados. Con base a dicha evaluación, se planean metas para los niveles de productividad tanto a corto como a largo plazo (Sumanth, D. J., 1990).

## **2.4 Factores que han influido en la productividad**

### **2.4.1 La ética profesional y su enfoque**

El siglo XIX se caracterizó por el desarrollo de la ética laboral, muy ligada a la ética protestante, la cual hace del trabajo la actividad aceptable ante Dios. El trabajo como tal requería de la entrega total en las horas laborables. Actualmente el enfoque ha cambiado, al imponerse la concepción humanista del trabajo.

### **2.4.2 la administración científica**

Escuela Tayloriana que se dedica al análisis, especialización y división del trabajo como medio para determinar la mejor manera de ejecutar una tarea, eliminando movimientos y operaciones innecesarias, combinando el uso óptimo del personal con la cantidad óptima de equipo y de capital.

### **2.4.3 La corriente de las relaciones humanas**

Hace hincapié sobre el factor humano, el conocimiento de la conducta humana y las variables sutiles inherentes al trabajador que inciden en la productividad.

### **2.4.4 El sindicalismo**

Elemento de equilibrio entre el patrón y el trabajador: Aquél diseñando métodos para incrementar la productividad y el trabajador sindicalizado tratando de debilitar dicha posición. El sindicalismo no se opone al incremento de la productividad, pero considera

a su vez que a un incremento de trabajo corresponde un incremento de salarios, como ganancias de la productividad. Se manifiesta en la resistencia al cambio, en pedir mayores prestaciones, reducción de horas de trabajo, largas vacaciones o una jubilación más temprana.

#### **2.4.5 La tecnología**

El diseño de los procesos puede afectar a la productividad de una empresa. Se reconoce que los costos de producción en una empresa maquiladora son relativamente altos. Una alternativa para mejorar la productividad puede ser a través de la automatización de los procesos.

La innovación tecnológica marcha a pasos agigantados: Los cambios tecnológicos pueden:

1. Mejorar la productividad: Un agricultor puede producir más con un tractor que con un par de bueyes.
2. No necesariamente incrementar la productividad: Contar con equipos sofisticados puede resultar perjudicial si el personal no se capacita de manera adecuada (Ramírez, C., 1991).

#### **2.4.6 El entorno político**

Factores externos tales como las políticas de gobierno han influido sobre el volumen de producción y de insumos para fabricación. Por ejemplo las políticas de gobierno pueden tener una influencia directa sobre los costos de materiales y capital. Del mismo modo, los impuestos pesados pueden desalentar al productor para mantener o incrementar la productividad (Bedeian, A. y Glueck, W., 1983).

El principal problema es que se debe hacer hincapié en el enfoque sistemático para buscar el mejoramiento de la productividad, interrelacionando y actuando sobre todos y cada uno de los elementos anteriormente señalados, sabiendo que el accionista o dueño influye sobre la productividad mediante su derecho de voto para exigir, la gerencia a través de los métodos y procedimientos que implante, los trabajadores mediante su comportamiento y negociaciones colectivas, los consumidores mostrando su preferencia y deseos a favor del mercado, y el gobierno manteniendo el equilibrio entre las partes y la concientización sobre la necesidad de incrementar la productividad, elemento común y necesario para todos (Ramírez, C., 1991).

El mejoramiento de la productividad es el motor que se está detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad, pronto reducirá su estándar de vida.



## **2.5 Factores que afectan la productividad**

Existen muchos factores que limitan el desarrollo o crecimiento de la productividad. A pesar de que esos factores pueden variar entre una situación de trabajo y otra, pueden combinarse en las siguientes categorías:

### **2.5.1 La inversión**

La capacidad de producción de una economía depende en gran parte de la masa de capital fijo acumulado y de la distribución de las inversiones entre los diferentes sectores de actividad. Las inversiones tienen un efecto importante en la productividad de una empresa y por tanto en todos los sectores de actividad de un país.

La inversión es una cultura de quienes se contagian con el crecimiento y dinamismo de los negocios.

El aumento en la inversión de capital da por resultado un aumento en la productividad, lo que a su vez crea un mayor porcentaje de mercado captado, una tasa baja de introducción de productos, alta capacidad de utilización, etc. (Butcher, 1979, mencionado por Sumanth, D. J., 1990).

En la empresa, las inversiones en equipo y maquinaria están en funciones de las necesidades del mercado. Si la inversión no hace esta consideración, la productividad se verá afectada y contribuirá directamente al aumento en los costos de producción.

### **2.5.2 La investigación y desarrollo**

La instalación, equipos, diseño del producto, materias primas, métodos y el nivel de eficacia de las actividades de investigación y desarrollo afectan a la productividad. La relación entre la investigación y el desarrollo, que da lugar al hallazgo e implementación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas y al crecimiento de la productividad, tienen una importancia tan vital como su carácter patentiza (Enciclopedia del management, 1985).

Las empresas que han continuado invirtiendo en tecnología innovadora, han disfrutado de una productividad creciente. Caterpillar, por ejemplo, adoptó una tecnología de información innovadora. Antes, los clientes que ordenaban motores tenían que especificar cada componente utilizado el vocabulario y el número de partes de Caterpillar, los clientes simplemente ordenaban sus preferencias en cuanto a los motores en un idioma ordinario que la computadora traduce a los números de partes de Caterpillar (Griffin, R., y Ebert, R., 1997).

Las inversiones dependen en gran parte de la investigación y el desarrollo, porque es gracias a ellos como las nuevas tecnologías se hacen accesibles a la empresa. Se

reconoce que la investigación y el desarrollo conducen a nuevas tecnologías de producto que mejoran la productividad. Por otro lado, demasiadas innovaciones de producto pueden disminuir la innovación del proceso y conducir a una disminución en la productividad. La diversidad de producto puede conducir a una disminución en la productividad a través de un aumento en las ventas y en las economías de escala. Pero la diversidad de producto puede reducir también la productividad, al enfocarse en el proceso y olvidarse de las operaciones.

### **2.5.3 La reglamentación gubernamental**

El aumento del control, cuyo valor frecuentemente puede cuestionarse, ha agotado los recursos que podrían estar aplicados a la mejora de productos, procesos e instalaciones (Enciclopedia del management, 1985).

El incremento en el número de leyes y de reglamentos aumenta considerablemente los gastos adicionales de las industrias, llevando consigo que se les afecte directamente la productividad. Por ejemplo, las industrias que fabrican medicamentos deben analizar cada ingreso, conservar las proporciones en cada fase del proceso de fabricación, guardar bajo clave todos los ingredientes y poder colocar el producto en la red de distribución.

Cualquier intento de reglamentar áreas diferentes de éstas resulta por lo general conflictivo y confuso y el dinero invertido en cumplir con reglas innecesarias casi siempre se distrae de la investigación y el desarrollo útiles (Sumanth, D. J., 1990).

Las normas sobre la calidad del medio ambiente han requerido de fuertes inversiones para reducir la contaminación. Las nuevas normas de seguridad y de higiene industriales han desencadenado inversiones importantes en la modernización de los sistemas de control y de seguridad.

### **2.5.4 La mano de obra**

Otro factor que afecta a la productividad lo constituye *la fuerza de trabajo*. En efecto, la fuerza de trabajo puede ser el factor más importante a influir sobre las empresas. Esta se relaciona con la selección, ubicación, entrenamiento, diseño del trabajo, supervisión, estructura de la organización, recompensa, metas y sindicatos directamente afectan sobre el crecimiento de la productividad. La selección de los empleados y su ubicación determinan la calidad del recurso humano disponible para la empresa.

La productividad de esos recursos puede ser mejorada a través del entrenamiento y proporcionándole un buen diseño del puesto y supervisión. Finalmente, las metas y

recompensas para sus talentos pueden ser usadas para motivar a los empleados a incrementar la productividad de sus esfuerzos (Bedeian, A. y Glueck, W., 1983).

La productividad de la empresa depende principalmente de este factor, puesto que es con la mano de obra como empieza la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad. El ser humano, dado su carácter emotivo, a veces es caprichoso, influye directamente en la productividad de la empresa.

### **2.5.5 El medio familiar**

La personalidad del individuo, sus hábitos y sus problemas familiares afectan su desempeño y consecuentemente su productividad. Algunas de las dificultades que existen en un negocio familiar provienen de dos sistemas sociales separados: la familia y el negocio.

Los siguientes puntos descritos por Bedeian, A. y Glueck, W., (1983) señalan las principales dificultades que se originan en un negocio familiar:

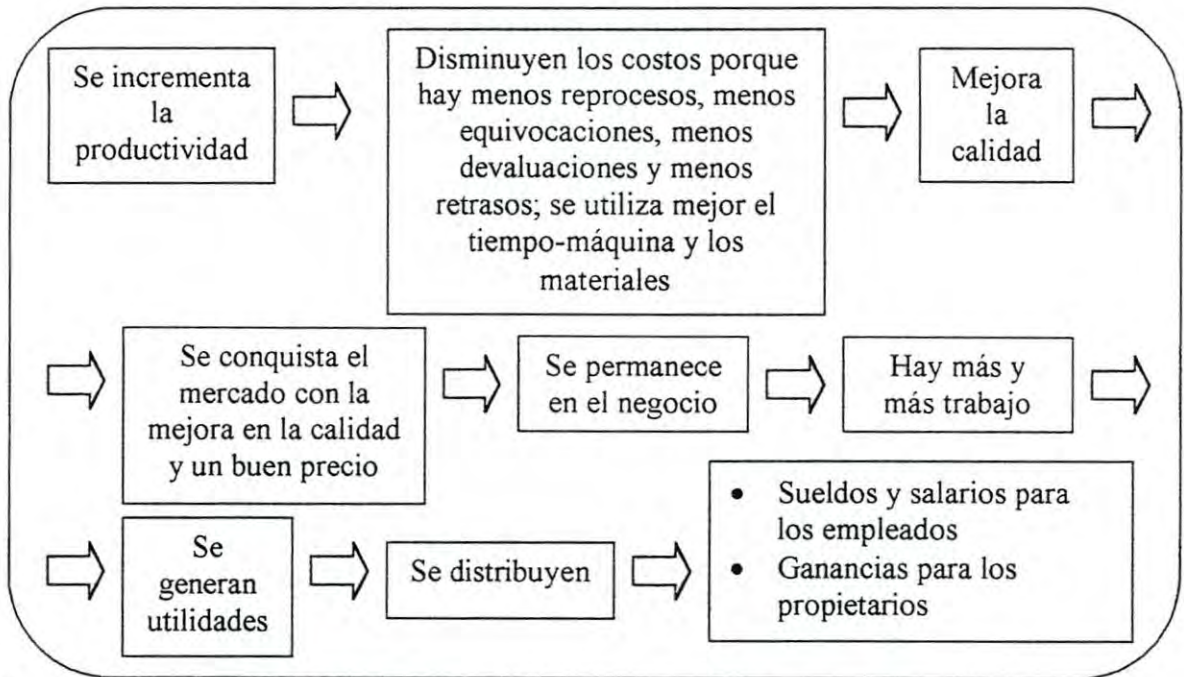
- 1) Dominancia de un ejecutivo joven de la familia sobre los ejecutivos experimentados de la empresa.
- 2) Paternalismo.
- 3) Nepotismo familiar.
- 4) La elección del sucesor adecuado.
- 5) Las fricciones intra familiares.

De igual forma el alcoholismo y la drogadicción contribuyen al ausentismo y motivan jornadas improductivas; las enfermedades y las defunciones afectan la productividad del empleado.

### **2.5.6 El medio social**

Los costos asociados con las regulaciones del gobierno, los reglamentos y las regulaciones de impuestos impiden a las empresas a ser más productivas.

De igual el compromiso que tienen con la sociedad les obliga a invertir sobre equipos improductivos para proteger al medio ambiente es dinero indisponible para mejorar la productividad (Riggs, J. 1981). Contrariamente a esto, una reforma fiscal municipal que reduzca el impuesto predial puede producir una satisfacción que favorezca la productividad de los ciudadanos. Es importante incrementar la productividad porque ésta provoca una "reacción en cadena" al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad del empleo, permanencia de la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo (figura 2).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 1996.

**Figura 2. Reacción en cadena derivada de una mayor productividad.**

### 2.5.7 Las condiciones del trabajo (diseño del puesto)

Históricamente, tres diseños básicos del puesto han sido utilizados para organizar los elementos del trabajo individual. Estas estrategias son comúnmente referidas a la habilidad en el trabajo, la especialización en el trabajo y el enriquecimiento del puesto (Bedeian, A. y Glueck, W., 1983).

### 2.5.8 La habilidad en el trabajo

Se reconocen cinco factores que afectan el contenido del diseño de un puesto:

- **Variedad en las destrezas (ampliación del puesto).** La ampliación del puesto conduce a una mayor productividad y a una mayor eficiencia general. Tal y como se demostró en un estudio para el rediseño de la planta de IBM. Los cambios consistían en que el operador, después de la reorganización, incluía preparar la máquina, afilar las herramientas, inspeccionar el trabajo y operar el equipo.

Los resultados del estudio sugieren que la estrategia de la ampliación del puesto elevó el ánimo de los trabajadores, redujo los costos de producción,

aumento el interés de los empleados y mejoró la calidad del producto (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

- **Identidad con la tarea.** Se refiere al grado que un trabajo le permite a un empleado al ejecutar de manera total una tarea e identificarla con los resultados de su trabajo. Este principio de identidad lo que pretende es provocar un estado de satisfacción sobre el empleado que ha de realizar una tarea completa.
- **Interacción humana.** Los trabajos pueden ser específicamente diseñados para permitir a los empleados trabajar juntos y desarrollar amistad. Similarmente, los trabajos pueden ser diseñados para que los empleados sean capaces de trabajar en equipo.
- **Autonomía.** Se refiere al grado en la que los empleados están libres para registrar su propio trabajo, decidir los procedimientos a seguir, y seleccionar el equipo que ellos usarán.
- **Retroalimentación.** Se refiere a la información que hace referencia a lo bien que están ellos ejecutando sus trabajos (Bedeian, A. y Glueck, W., 1983).

### 2.5.9 La especialización en el trabajo

La especialización ocurre a través del proceso de División del trabajo. Esta consiste en la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo (Galindo y García, 1990).

### 2.5.10 El enriquecimiento de puesto

Son programas que tienden a introducir dentro de los empleos un alto sentido de significado, reto y potencial de realización. El enriquecimiento de puesto se debe de distinguir de la *ampliación del puesto*. Por medio de la ampliación del puesto se pretende dar mayor variedad a las labores eliminando el fastidio asociado con la ejecución de operaciones repetitivas. Con el enriquecimiento del puesto se pretende en cambio dotar a éstos de un mayor sentido de reto y logro. Los puestos pueden enriquecerse por medio de la variedad. Pero también se les puede enriquecer:

- a) Concediendo a los empleados mayor libertad en decisiones referidas a métodos, secuencia y ritmo de trabajo o a la aceptación o rechazo de materiales.
- b) Alentando a la participación de los subordinados.
- c) Otorgándoles a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal sobre sus tareas.

- d) Hacer que los empleados comprueben que sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
- e) Retroalimentando al trabajador sobre su desempeño laboral.
- f) Involucrando a los trabajadores en el cambio físico de su lugar de trabajo (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

#### **2.5.11 La imagen de la empresa**

El empleado que trabaja para una empresa prestigiada se siente frecuentemente orgulloso de identificarse con ella y suele ser más productivo; si este prestigio se debe a la calidad del producto, el empleado buscará el honor de la calidad del producto.

#### **2.5.12 El producto**

En este respecto, la importancia de la investigación y desarrollo para introducir nuevos métodos que mejoren la productividad esta generalmente reconocidos. Productos diversificados pueden también a contribuir a aumentar la productividad incrementando las ventas y las economías de escala (Bedeian, A. y Glueck, W., 1983).

#### **2.5.13 La tecnología**

Los avances en la tecnología han contribuido fuertemente a las ganancias en la productividad en las décadas recientes. Los equipos mecanizados, mejores herramientas, y las computadoras han hecho un trabajo más seguro y más productivo. Aunque la tecnología tiene el potencial para mejorar la productividad esta no es una regla. Lo que los administradores deben mantener en la mente es que la avanzada tecnología no siempre incrementa la productividad.

Debido a que una organización es un sistema de partes interrelacionadas, las ventajas de la tecnología más eficiente están compensadas por las reacciones negativas del trabajador a esta; es decir, se genera un sentimiento de “desplazamiento” por la introducción de maquinaria (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

#### **2.5.14 Las políticas de la empresa**

Trabajos que son físicamente exhaustos pueden ser estructurados para cuatro o aún tres días de trabajo a la semana con extensiones de 10 a 13 horas de trabajo por día. Los periodos cortos de trabajo permiten alargar los periodos de inactividad y reducir los costos de traslado (Riggs, 1981).

Si las políticas estimulan el ánimo de las personas que trabajan con ella, el personal participarán en el desarrollo de la empresa y contribuirán voluntariamente al aumento de la productividad; por ejemplo Nucor Corporation de Aceros basa su productividad sobre su filosofía administrativa: “controla tus costos, pon en orden el

*exceso de grasa*, y proporciona estímulos. Nuestra verdadera fuerza está en producir más barato que nuestros competidores; si lo logras las ventas y la mercadotecnia fluirán suavemente”. Los incentivos están alrededor del grupo y no de manera individual. Cada grupo es responsable de su producción y sus bonos son resultado de sus rendimientos (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

### 2.5.15 La administración

La **administración comparada** es *el estudio y análisis de la administración en diferentes ámbitos y de las razones de que las empresas obtengan diferentes resultados en diversos países* (Farmer y Barry, 1974, mencionado por Koontz, H. y Weihrich, H., 1998). La administración es un importante elemento del crecimiento y la elevación de la productividad.

Los profesores Farmer y Barry, considerados los precursores de la administración comparada, identificaron los factores más impactantes en el proceso administrativo y la administración de excelencia. Estos factores, concebidos como restricciones, son:

- 1) variables educativas,
- 2) variables sociocultural / éticas,
- 3) variables legales y políticas y
- 4) variables económicas (factores tecnológicos)

Los conocimientos administrativos no comprenden la totalidad de los conocimientos que se utilizan en una empresa. Los conocimientos especializados o ciencias, en áreas básicas como ingeniería, comercialización y finanzas son esenciales para las operaciones de la empresa.

Muchas compañías han tenido éxito a pesar de su deficiente administración, gracias a una comercialización brillante, una ingeniería sólida, plantas de producción bien diseñadas y operadas o astutas finanzas. Pero la excelencia en la administración hará en última instancia la diferencia entre el éxito perdurable y la declinación (Koontz, H. y Weihrich, H., 1998).

Theodore Barry and Associates, una empresa de consultoría, condujo más de 50 estudios sobre operación y administración los cuales, en total o en parte, incluían un análisis de la fuerza de trabajo. Estos estudios comprendieron una gran variedad de industrias. Los estudios abarcaron de 1947 a 1980.

El estudio de Barry mostró que, en promedio, sólo usan productivamente 4.4 horas por día; 1.2 horas se pierden por retrasos personales y otros no evitables, y 2.4 horas se pierden sencillamente por falta de habilidad de los administradores para planear y controlar de manera efectiva las tareas de los administradores. El estudio también señaló que un 35% de la pérdida de productividad se debía a una planeación y

programación pobre del trabajo. El 25% de la pérdida de productividad se debía a instrucciones dadas a los empleados fuera de tiempo o con falta de claridad. El 15% de la productividad se perdía por falta de habilidad para ajustar la cantidad de personal y sus obligaciones durante los periodos picos y los de holgura. El 25% restante de la pérdida de productividad se debía a: mala coordinación en el flujo de material, falta de traslado excesivo, falta de supervisión en el tiempo de inicio y terminación de labores de los trabajadores.

Aun cuando el tamaño de la muestra impone algunas limitaciones sobre la validez de estas conclusiones, aquellos que han trabajado un tiempo en la industria pueden identificar, al menos en cierta medida, estas situaciones. Es posible que de haberse realizado un estudio como un factor que afectó la disminución en el crecimiento de la productividad en ese periodo (Sumanth, D. J. 1990).

El papel de la administración en la disminución de la productividad puede haber sido uno de los factores más importantes, pero se necesita más investigación para establecerlo como un hecho. A este respecto, Koontz, H. y Weihrich, H., (1998) reconocen que los niveles de esfuerzos y apoyos de investigación de campo de la administración son terriblemente bajos, dado lo compleja y dinámica que es la misma.

Se trata de un área en la que difícilmente pueden obtenerse hechos y relaciones comprobadas y en la que también se dificulta la experimentación controlada de laboratorio, a causa de la sobre simplificación.

## **2.6 Elementos básicos que inciden en la productividad**

### **2.6.1 Análisis del nivel ocupacional**

El objetivo del análisis del nivel ocupacional es determinar las necesidades y disponibilidades de personal a los distintos niveles de la organización, y los medios para solucionar el problema de desequilibrio entre la cantidad de cargas de trabajo y la mano de obra existentes.

Cuando las disponibilidades de personal no permiten cubrir las necesidades, esta falta o disminución de la mano de obra debe ser analizada, determinando las causas de tipo personal (retiro por edad, fallecimiento, abandono voluntario), de tipo empresarial (despidos, cambios de empleo) y de tipo mercado laboral. Esto plantea la situación de prever las contrataciones en función de las necesidades a corto, mediano o largo plazo, teniendo en consideración los altos costos que representarían la contratación de los trabajadores a corto y mediano plazo, con una rentabilidad estática por cuanto es una inversión con resultados a posteriori. Así, nace la necesidad de programar y potenciar el propio **mercado interno de trabajo**; su estudio y planificación merece especial atención, antes que proceder al reclutamiento de personal de fuera. El siguiente paso es el de definir la utilización de los propios recursos humanos, siendo necesario para ello



actuar con los elementos de juicio que proporcionen la flexibilidad de la organización, mostrando su estructura de tipo horizontal y vertical; la política laboral de la empresa y el mercado de salarios; la especialización y técnicas de producción, presentando los niveles de formación requeridos, la capacidad de aplicación de personal y, por lo tanto, la estimación cualitativa y cuantitativa de los trabajadores de la empresa.

El **mercado de trabajo externo** es una fuente de abastecimiento de capital humano para suplir las deficiencias del nivel ocupacional de la empresa. Todo esto implica la selección de personal, aplicando una serie de técnicas y teniendo en cuenta las características de la sociedad industrial, los grupos de trabajo que la conforman y la racionalización que regula la actividad humana (Ramírez, C., 1991).

### **2.6.2 El factor humano**

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos.

Por tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

Constituyendo el factor humano, los pasos para optimizar la productividad desde el punto de vista de la dirección serán:

1. Concientizar al personal sobre la responsabilidad del administrador de conducir recursos humanos, materiales y financieros con el mayor índice de productividad, entendiéndose como tal una mayor calidad del esfuerzo.
2. Conducir los esfuerzos humanos hacia estructuras dinámicas capaces de producir excelentes servicios y satisfactorios.
3. Concientizar sobre la productividad a través de una preparación técnica, psicológica y de auto motivación.
4. Fomentar la creatividad, cohesión e incremento de los grupos para una mayor productividad (Ramírez, C., 1991).

### **2.7 Teorías acerca de qué hace a la gente productiva**

La motivación es el deseo para ejecutar, en referencia al comportamiento el cual es dirigido hacia resultados específicos. En este sentido, la motivación tiene tres características distinguibles: 1) esta resulta de una necesidad, 2) es una meta dirigida, y 3) mantiene un comportamiento en progreso. Cada una de estas características son importantes para entender el comportamiento humano (Bedeian, A. y Glueck, W., 1983).

Debido a lo sistemático de los estudios de motivación desde una perspectiva psicológica es tan nuevo y complejo que aun no somos capaces para determinar *exactamente* que motiva a una persona a trabajar. Sin embargo, debido a las investigaciones en el comportamiento humano en el trabajo, somos capaces de explicar la motivación en un camino en general y crear modelos pragmáticos de motivación en los lugares de trabajo (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

### 2.7.1 La teoría x, la teoría y y la teoría z

Nash (1992) nos señala uno de los planteamientos más conocidos sobre la motivación de los empleados a través de los estudios de Mc Gregor (1967), con su Teoría X y Teoría Y. Mc Gregor dijo que la mayoría de los gerentes creen en una determinada teoría sobre las personas y su función dentro de la organización. Esto fue lo que denomino **Teoría X**. Las bases que sustentan esta teoría se describen a continuación:

1. Los gerentes tienen la responsabilidad de organizar y dirigir las actividades de la organización y de sus empleados.
2. A menos que los gerentes adopten una posición activa, los empleados serán pasivos e incluso renuentes a lograr los objetivos de la organización.
3. El empleado común es indolente, crédulo, estúpido, carece de ambiciones y se resiste al cambio.
4. Los empleados se interesan ante todo por ellos mismos, después por los demás empleados y finalmente por la organización.

Esta forma de ver a los empleados, sostiene Mc Gregor, produce fricción entre los gerentes y los trabajadores y conduce a una productividad deficiente. Mc Gregor postulo otra teoría gerencial: **la teoría Y**. El mecanismo que rige a esta teoría son los siguientes:

1. La pasividad y la resistencia no son parte de la naturaleza de las personas; son actitudes que la organización despierta en ellas.
2. Las personas llegan al ambiente de trabajo con motivación natural, potencial de desarrollo y capacidad para asumir responsabilidades. La gerencia no necesita crear estas características; lo que debe hacer es sacarlas a flote.
3. La primera responsabilidad de la gerencia es estructurar el trabajo para crear armonía y conjunción entre las metas de los individuos y las de la organización.
4. El trabajo en sí mismo no representa una carga para las personas. Los empleados ejercerán la auto-orientación y el autocontrol para alcanzar las metas de la organización con las cuales se sientan personalmente comprometidos.
5. El compromiso de los empleados para con las metas de la organización es una función de la medida en que el logro de dichas metas representen una recompensa.
6. Dadas las condiciones apropiadas, el común de los empleados no solamente aceptara la responsabilidad sino que tratara de buscarla activamente.

7. La imaginación y la creatividad están ampliamente distribuidas entre los empleados. El problema radica en que los gerentes no saben sacar a flote dichas cualidades.
8. La inteligencia de la mayoría de los empleados es superior a la que su trabajo exige.

Los hallazgos positivos con respecto a la Teoría Y se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mas no con la productividad. En las condiciones que plantea la teoría Y, los trabajadores no se sienten necesariamente motivados para alcanzar un nivel superior de desempeño.

La **Teoría Z** es un modelo que adapta a la fuerza de trabajo estadounidense los elementos de los eficaces sistemas gerenciales de los japoneses. La Teoría Z se basa en una preocupación compartida con las múltiples necesidades de los empleados y encarna con claridad la tendencia a los enfoques de apoyo y colegial. Mas aun, hay evidencias de que las firmas que la adoptan han sido productivas y pueden serlo. La Teoría Z se centra primordialmente en una filosofía humanística, en el trabajo en equipo y en las decisiones por consenso (Castañeda, J. A., 1997).

### **2.7.2 La teoría de motivación e higiene**

Herzberg (1966), mencionado por Nash (1992), sugirió por primera vez a los gerentes que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores.

Un grupo de factores se conoce con el nombre de *factores de satisfacción* y abarca cosas tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso. Al segundo grupo pertenecen factores relacionados con lo que podría llamarse higiene, y que pueden ser causantes de insatisfacción. Entre ellos esta la supervisión, las relaciones interpersonales (especialmente con los supervisores), las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, los beneficios, y el salario. Al eliminar la insatisfacción, los factores de higiene pueden elevar el desempeño pero solo hasta un nivel estático. No contribuye a generar sentimientos auténticamente positivos ni a producir niveles de desempeño verdaderamente sobresalientes.

Estudios acerca de esta teoría llegaron a la conclusión de que no era posible decir que los factores de motivación de Herzberg pertenecieran estrictamente a la clase de los que producían satisfacción o insatisfacción. Todos producen los dos efectos. Además, y lo que es más importante, los investigadores determinaron que los factores de motivación de Herzberg influyen sobre la satisfacción en el trabajo pero no sobre el desempeño, es decir, que no había ninguna relación con la productividad.

La teoría de Herzberg no ha hecho y no hará productiva a la gente, aunque quizás pueda mejorar la calidad de vida laboral.

### **2.7.3 La teoría de la equidad**

Esta teoría está conformada por una serie de conceptos e hipótesis relacionadas con la forma como se percibe la justicia. La teoría de la equidad de J. Stacy Adams, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo a las recompensas que reciben, y además al comparar este margen con el de otra persona (Keit, D., 1995).

La teoría de la equidad condiciona que los individuos subjetivamente determinen el ratio de recompensa recibido para el esfuerzo desarrollado y compara este ratio al de otras personas haciendo un trabajo similar. Recientes investigaciones indican que la gente cree que ellos están mal compensados generalmente decrecen sus esfuerzos. Cuando ellos creen que están sobre compensados, generalmente están menos dispuestos a cambiar su comportamiento que con una mala compensación (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

La teoría de la equidad sostiene que los individuos que consideran que los individuos que consideran que su recompensa no es suficiente producen más cantidad pero menos calidad. Las personas que perciben que están recibiendo más de lo que merecen mejoran la calidad de lo que producen pero no la cantidad, la cual permanece estable o incluso disminuye (Nash, 1992).

#### **2.7.4 La teoría de la expectativa**

La teoría de la expectativa afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por que muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para “irla pasando”.

#### **La teoría se enfoca en tres relaciones:**

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevara al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá a un logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensa-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Esta teoría podría formularse de la siguiente manera:

Fuerza = valencia x expectativa

Donde **fuerza** es la intensidad de la motivación de una persona, **valencia** es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y **expectativa** la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado. Cuando una persona se muestra indiferente ante el incumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta (Koontz, H. y Weihrich, H., 1998).

Algunas organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en contraposición a sus ideales de ser recompensado. El sistema de evaluación de desempeño puede estar diseñado para evaluar factores de no desempeño, como lealtad, iniciativa o valor, lo que significa que mayor esfuerzo no dará necesariamente una mejor evaluación.

En resumen al delinear los límites óptimos de productividad en una organización, la clave del éxito radica en la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. (Robbins, S. P., 1996).

### 2.7.5 La teoría de la fijación de metas

La hipótesis fundamental de la fijación de metas es la siguiente: *el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen.*

La teoría de la fijación de metas se le atribuye a Edwin Locke (1967), mencionado por Nash (1992), quien sostiene que sus opiniones no son una teoría sino una técnica de motivación. Locke afirma que los gerentes interesados en aumentar la productividad deben fijar metas concretas y difíciles. Estas metas concretas y difíciles fomentan un mayor desempeño y genera menos aburrimiento que las metas imprecisas o fáciles. En su investigación, Locke determinó que el nivel de desempeño permanece elevado cuando se fijan metas difíciles, así, se demostró que la fijación de metas llena de energía a las personas y les ayuda a canalizar dicha energía.

La Teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. La **auto eficiencia** se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su auto eficiencia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. (Robbins, S. P., 1996).

Para los gerentes, la teoría de la fijación de metas encierra este mensaje: cuando los empleados fijan unas metas concretas y difíciles y luchan por alcanzarlas, se produce un aumento global del desempeño y de la productividad. (Nash, 1992).

### 2.7.6 Teoría del liderazgo

Esta teoría se refiere a que existe una correlación entre la productividad de la empresa y el comportamiento estructurado y considerado de los líderes. Mostrar consideración implica tener confianza, respetar a los demás, mostrar cordialidad, sentir interés por las necesidades personales, establecer una comunicación de doble vía y permitir la participación de los empleados en el proceso decisivo. Originar una estructura implica fijar metas, organizar y definir el trabajo, describir las funciones de los empleados, asignar tareas, planear el trabajo y establecer unos niveles de desempeño (Nash, 1992).

## 2.8 Métodos para incrementar la productividad

### 2.8.1 La capacitación

La capacitación “es un proceso estratégico, basado en esquemas de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual las organizaciones buscan una sana correlación entre lo que debe obtenerse y el potencial del trabajador para hacerlo” (Castañeda, J. A. 1997).

La capacitación no sólo es buena para la empresa sino que también es un buen negocio. Del total de los fondos invertidos en consultoría para el área de recursos humanos, el 35% se gasta en capacitación. La capacitación a demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productiva a las personas, pero es necesario reconocer también sus límites y no tratar de utilizarla para remediar todos los problemas causados por la incongruencia entre la persona y el trabajo, la mala gerencia o unos planes de compensación mal concebidos (Nash, 1992).

Se distinguen dos maneras para hacer capacitación: la que se denomina capacitación de *escenografía* y la capacitación de *efectividad*. La primera tiene como propósito crear una imagen de acción, de quehacer sin limite, de apoyo al empleado, de hacer mucho con poco. Sus resultados no tienen o son de muy bajo impacto en la productividad. Este tipo de capacitación sólo se preocupa por la imagen que puedan dar de solvencia y competitividad contra su competencia.

La segunda tiene como propósito impactar en forma directa y positiva en los niveles de productividad y calidad en la organización. Sus resultados son mejoramiento continuo en los procesos, mayor efectividad, menores costos de operación, mayor reconocimiento y expansión de la actividad (Castañeda, J. A. 1997).

A fin de que la capacitación sea el medio pertinente para llegar a la productividad, es necesario decidir qué es lo que vamos a enseñar. Normalmente, el contenido de la capacitación abarca uno de los siguientes cinco temas: contenido objetivo, manejo del personal o administración de empresas; técnicas para solucionar problemas y tomar

decisiones; actitudes; destrezas interpersonales; y conocimiento de sí mismo (Nash, 1992).

Cada vez es más evidente la preocupación de las empresas por instituir programas eficaces de capacitación. Los programas malos tienen las siguientes características: se inician con fondos limitados, no tratan de determinar qué es un mejor desempeño, no ofrecen la oportunidad para desarrollar destrezas nuevas durante la capacitación y no brindan ningún sentido para mejorar el desempeño (Gilbert, 1978. Citado por Nash, 1992).

De manera general la capacitación busca mejorar tres habilidades básicas en los trabajadores: 1) las habilidades técnicas, las cuales buscan mejorar las destrezas básicas de los empleados (matemáticas, lectura y computación); 2) las habilidades de relaciones personales la cual se enfoca en mejorar las habilidades del trabajador para mantener mejores relaciones con sus compañeros de trabajo (comunicación, escuchar, reducir conflictos, etc.); y 3) las habilidades para la resolución de problemas, estos programas se enfocan en el desarrollo de la lógica, el razonamiento, la evaluación de las causas, el desarrollo de alternativas y el refuerzo de la creatividad (Robbins y Coulter, 2000).

La capacitación debe verse más como un sistema de educación que como un proceso continuo de adecuación: el hombre y su trabajo amalgamados, el hombre y su organización satisfechos (Castañeda, J. A. 1997).

### **2.8.2 La motivación por miedo**

La motivación por miedo remonta desde las épocas prehistóricas, donde el hombre mantenía subordinado a sus semejantes a través de la amenaza.

En nuestros días la motivación por miedo ha demostrado ser un medio efectivo para lograr los objetivos de productividad. Es una parte fundamental del sistema de intercambio por medio del cual se satisfacen, tanto las necesidades del patrón, como las del trabajador.

Aún dada la eficacia de la motivación por miedo, algunos gerentes suelen emplearla mal. Un gerente puede reforzar una conducta negativa de los trabajadores al darle mayor importancia a los errores que a los aciertos de los trabajadores. Para otros, el poder castigar se convierte en una única garantía. Otros castigan sin darse cuenta de esto a través de sus críticas severas a sus subordinados. Por lo tanto, si en una organización no existe un parámetro para evaluar el desempeño de los trabajadores, siempre existirán dudas acerca de lo justo del castigo (Vain, 1985).

### **2.8.3 La motivación basada en los incentivos**

La motivación por incentivos pretende reforzar las conductas de los individuos mediante el estímulo económico de los trabajadores basado en sus rendimientos.

La remuneración basada en el rendimiento es quizá más compatible con la teoría de la expectativa. En términos específicos, si se desea maximizar la motivación, será preciso que los individuos perciban una fuerte relación entre su propio rendimiento y las recompensas que reciban. Si éstas son asignadas solamente de acuerdo con factores ajenos al rendimiento (como la antigüedad, la categoría del título o aumentos uniformes al personal), entonces será probable que los empleados limiten sus esfuerzos (Robbins y Coulter, 2000).

#### **2.8.4 La motivación basada en el logro**

La necesidad de logro es la fuente primordial de motivación para aumentar la productividad de una empresa porque esa necesidad genera más bienes y servicios para la sociedad en general que cualquier otra fuente de motivación. Si una empresa desea aumentar la producción, debe contratar personas con una gran necesidad de logro, y capacitar a otros empleados para despertar en ellos dicha necesidad (Nash, 1992).

### **2.9 Calidad y productividad**

Una de las razones por las que la posición competitiva de las empresas pueden decaer es debida a que la calidad de los bienes y servicios producidos no satisfagan las expectativas de los clientes. Cuando la calidad - la adaptación de las especificaciones de diseño a la función y el uso, así como el grado en que la producción es congruente con las especificaciones de diseño - es deficiente, la demanda por productos y servicios puede reducirse rápidamente. Existe una relación precisa entre calidad y productividad, por la razón que se elimina el desperdicio. El volumen de los insumos que se requiere para producir buenos productos se reduce.

#### **2.9.1 Administración de la calidad**

La administración de la calidad es la suma de las actividades incluidas para obtener productos de calidad en el mercado (planificación, organización, dirección y control) (Griffin, R. y Ebert, R., 1997).

#### **2.9.2 Planificación para la calidad**

La planeación se realiza para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes. En la etapa previa al diseño, los gerentes deben establecer metas, tanto para la calidad del desempeño (funcionalidad) como para la confiabilidad de la calidad (consistencia de una unidad a la siguiente) (Griffin, R. y Ebert, R., 1997).



### **2.9.3 Organización para la calidad**

Toda organización tiene su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo. La cultura es responsable de muchos comportamientos de los grupos y las naciones, así por ejemplo, en México el excesivo respeto por el padre repercute en el ámbito de toma de decisiones para los empleados en las empresas. Una costumbre social se traduce en el lugar de trabajo. Si se tratara de crear una cultura de cooperación en nuestro país, con equipos de trabajo autodirigidos, si estuviese trabajando en vano.

La cultura de una organización, como la de una sociedad no es fija y puede cambiar. La fase de cambio se orienta a trabajar con dos mecanismos: los primarios, en relación con los nuevos valores y actitudes, y los secundarios, modificando métodos de trabajo y sistemas organizacionales. La última fase consiste en dejar crecer los nuevos mecanismos secundarios que puedan dar forma y consistencia a la cultura (Cantú, 1997).

### **2.9.4 Dirección para la calidad**

Dirigir para la calidad significa que los gerentes deben motivar a los empleados de toda la empresa para alcanzar las metas de calidad. Los gerentes de toda la compañía deben ayudar a los empleados a comprender cómo ellos afectan la calidad y como la calidad afecta tanto a sus puestos como a la compañía.

Los líderes deben buscar constantemente mejores maneras de promover la orientación hacia la calidad mediante la capacitación de sus empleados, el aliento para que participen y el establecimiento de un enlace entre la compensación y el trabajo de calidad (Griffin, R. y Ebert, R., 1997).

### **2.9.5 Control para la calidad**

El control de la calidad se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados. Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como: control estadístico y control por muestreo (Galindo y Martínez, 1990).

## CAPITULO 3 METODOLOGÍA

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de La Paz, Baja California Sur, México, durante el periodo de julio de 1998 a diciembre de 1999.

**Planteamiento del problema.** La hotelería en el Estado de Baja California Sur, es una de las actividades empresariales con mayor impacto en la economía de esta entidad. Pese a ello, la cultura empresarial local no ha trascendido ni se ha dado cuenta de la velocidad con la que las empresas de México y el mundo han evolucionado en su competitividad. De manera general, el hotelero de este municipio, suele medir y evaluar sus resultados, principalmente, a partir de la ocupación hotelera y/o por las utilidades obtenidas en un periodo de tiempo predeterminado. Ante tal problemática, resulta necesario detenerse y analizar mas detalladamente la visión que tiene el empresario local con respecto a la importancia y al impacto económico de las mediciones y evaluaciones de la productividad en su empresa; así como identificar, las actitudes prevalecientes en los gerentes relacionadas con la medición de la productividad. Para ello se aplicaron dos cuestionarios a cada una de las muestras en estudio; el primero de ellos tiene como propósito, conocer las actuales aplicaciones de la productividad en la empresa hotelera, y el segundo, identificar las actitudes de los gerentes para fomentar y aplicar la productividad en su ambiente laboral.

Para no alterar los objetivos del cuestionario original, se modificó su contenido en lo mínimo; dichas modificaciones fueron necesarias para adaptar las preguntas a las actividades cotidianas del sector de servicios (hotelería).

**Alcances del estudio.** La realización de la presente investigación traerá consigo los siguientes beneficios:

- Se formará una base de datos como referencia a partir de las condiciones que prevalecen en el sector hotelero del municipio de La Paz, de tal forma que sea el punto de partida para corregir y desarrollar nuevos métodos de trabajo en el ambiente laboral.
- Proponer a través de un esquema de objetivos y estrategias, la promoción de la productividad en los principales subsistemas que inciden en la eficiencia operativa de las empresas hoteleras.
- Proponer ante la Secretaria de Turismo de esta entidad un esquema integral para el mejoramiento de la productividad del sector hotelero de la región.
- Identificar las causas o actitudes por las que no se tiene una cultura para el mejoramiento de la productividad en este sector productivo.

**Indicadores empleados en el estudio para el análisis de la productividad:**

- Cumplimiento del criterio de los gerentes para la medición de la productividad.
- Frecuencia con la que se informan de las mediciones de la productividad.
- Importancia por la orientación y fijación de estándares de producción.
- Áreas de la empresa involucradas con la medición de la productividad.
- Estímulos a los gerentes y al trabajador por su desempeño.
- Aplicaciones de los estados financieros para evaluar la productividad de la empresa.

**Delimitación del campo de estudio.** La población de estudio la conformó el grupo de hoteles pertenecientes al registro de la Secretaria de Turismo (autorizada durante 1998) en el municipio de La Paz, B.C.S.

Las categorías que se encuestaron fueron las siguientes:

1. Sin categoría.
2. Categoría económica.
3. Una estrella.
4. Dos estrellas.
5. Tres estrellas.
6. Cuatro estrellas.
7. Cinco estrellas.

**Universo de estudio.** El universo de la población en estudio correspondió a los hoteles que actualmente se encuentran registrados en el municipio de la Paz, B.C.S., representado por un total de 39 hoteles; es importante mencionar que 4 de ellos fueron descartados ya que decían no estar operando aún. Se eligió toda la población dado el tamaño tan pequeño de encuestas (35 hoteles); de ellos 4 están clasificados como hoteles sin categorías, 6 de categoría económica, 6 de 1 estrella, 7 de 2 estrellas, 7 de 3 estrellas, 2 de 4 estrellas, y 3 de 5 estrellas.

**Elección del tamaño de la muestra para la encuesta.** El método de análisis estadístico que se aplicará en esta investigación, de acuerdo con el tamaño de la población (35 hoteles), será la estadística descriptiva a fin de obtener información objetiva y confiable.

**Fuente de recolección de datos.** Se recurrió a las fuentes de información primarias (encuesta personal) como el mejor medio para la obtención de información, dadas las características de la investigación.

**Encuesta personal.** La información recabada fue a través de una entrevista directa con el gerente o administrador de la empresa.

El primer cuestionario (auditoria de las actitudes prevalecientes relacionadas con la elevación de la productividad) consta de 10 preguntas. Cabe señalar que este último está diseñado para detectar la actitud del gerente para fomentar la productividad de su

empresa, de tal forma que si este tiende a responder más sobre la columna número 1 del cuestionario es mayor su tendencia hacia la promoción de la productividad, en caso contrario si tiene tendencias hacia la segunda columna su actitud hacia la productividad es contrario al primer planteamiento.

El segundo cuestionario (auditoria de las mediciones de la productividad) consta de 17 preguntas. Las preguntas del formato empleado, al igual que en el primer cuestionario, fueron dicotómicas.

### **3.1 Planteamiento de objetivos:**

#### **Objetivo general**

Conocer los actuales sistemas de medición y evaluación de la productividad, aplicados en la empresa hotelera del municipio de La Paz, B.C.S., así como las actitudes de sus gerentes para promover y aplicar a la misma.

#### **Objetivo específico**

Proponer las estrategias necesarias para el mejoramiento y promoción de la productividad en el sector hotelero, con base en el estudio de los factores que repercuten en la misma.

### **3.2 Planteamiento de hipótesis:**

#### Hipótesis nula

Los hoteles pertenecientes al sector hotelero del municipio de La Paz, B.C.S., no poseen mecanismos que les permiten medir y evaluar eficazmente la productividad de sus procesos productivos.

#### Hipótesis alternativa

Los hoteles pertenecientes al sector hotelero del municipio de La Paz, B.C.S., poseen mecanismos que le permitan medir y evaluar eficazmente la productividad de sus procesos productivos.

## CAPITULO 4

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Diagnostico de las mediciones de la productividad por categoría económica.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del cuestionario: “Auditoria de las mediciones de la Productividad” (la información aquí proporcionada consiste en las observaciones directas de los gerentes entrevistados así como las particulares).

##### a) Sin categoría

- **Hoteles que miden la productividad (25%)**

1. En esta categoría de hoteles no existe una misión que realmente refleje su identidad, propicie la productividad y en consecuencia su competitividad en esta industria del servicio.
2. No existe el deseo de crecer y proyectarse en este mercado. La empresa sólo plantea (de manera informal) los objetivos inmediatos.
3. Los hoteles sólo son considerados como una entrada extra de ingresos, ya que los propietarios por lo regular tienen otro negocio.
4. Las tareas que se realizan son rutinarias y muy simples, dada la infraestructura de las empresas.
5. A los empleados no se les exige nivel de preparación en el servicio al cliente.
6. Existe la tendencia por permanecer con el mismo esquema de trabajo, tal y como ha sido por generaciones.
7. Este bloque de empresarios rechaza o considera inoportuna la capacitación de su personal.
8. De los cuatro hoteles encuestados en esta categoría, sólo uno de ellos (25%) práctica en la actualidad las mediciones de la productividad de su empresa (Cuadro 1) y éste la relaciona con sus utilidades (Cuadro 3). Las mediciones se realizan cada mes (Cuadro 4) y se considera que se logra en su totalidad los criterios de exclusividad, oportunidad, efectividad, validez, totalidad y comparabilidad (Cuadro 5).
9. Por ser el dueño el entrevistado, no existe una persona que mida su propia productividad (Cuadro 6). Esta persona dice realizar pláticas con los empleados que bajan su rendimiento en su productividad (Cuadro 7); no promueve la fijación de estándares de trabajo y sus estímulos por rebasar su rendimiento los realiza con el personal de servicio y el de oficina (Cuadro 8).
10. Los estados financieros se terminan y distribuyen a tiempo (Cuadro 12).
11. No se realizan comparaciones de pronósticos de costos contra los costos reales (Cuadro 14), ni se proporcionan detalles acerca de las variaciones desfavorables junto con los estados financieros (Cuadro 15).

- **Hoteles que no miden la productividad (75%)**

1. En el 75% de este bloque jamás se midió la productividad y en el restante (25%) alguna vez lo realizó (Cuadro 17).
2. Se carece de un sistema de la medición de la productividad es debido a que el 100% de este bloque (3 hoteles) consideran que las actividades no son complejas y por que se desconocen los indicadores para realizarla (Cuadro 18).

- b) Categoría económica.**

- **Hoteles que miden la productividad (33 %).**

1. Son organizaciones con pocas pretensiones para extenderse en el mercado local.
2. Dado lo anterior no existe un plazo de tiempo definido para evaluar el desempeño de la empresa.
3. Es por ello que la información que se genera durante el proceso productivo no se comunican en forma oportuna a los distintos niveles de la organización para tomar las acciones correctivas en cuanto se presentan problemas (sólo una de las dos empresas encuestadas consideran oportuna la medición de la productividad) (Cuadro 5).
4. Sé esta consciente de que es escaso el conocimiento para formular medidas para evaluar la productividad de la empresa, y que además que no se consideran todos los resultados logrados del proceso, ni los insumos o recursos consumidos dentro del sistema de servicios. Sólo una de las dos empresas encuestadas considera válido el criterio de la "totalidad" para efectuar las mediciones de la productividad (producción total / recursos empleados) (Cuadro 5).
5. El 67 % de los encuestados afirman que no tienen que reportar su desempeño y sus decisiones a nadie, esto es debido a que la gran mayoría son los dueños de las empresas o son parientes cercanos al mismo (Cuadro 6).
6. Como en cualquier empresa lucrativa en cuanto no se dan los resultados deseados, se dan pláticas básicas con relación al desempeño de los trabajadores en la empresa. Sin embargo, aún así, no se explota en forma eficiente el potencial productivo de los trabajadores por desconocimiento de los mecanismos para motivar a los trabajadores (Cuadro 7).
7. La información se contrapone cuando los encuestados afirman que miden la productividad a la vez que dicen que no promueven los estándares de desempeño (Cuadro 8). Esto hace evidente el verdadero desconocimiento de los beneficios que proporcionan las evaluaciones del desempeño. No siguen un patrón para medir su evaluación del desempeño. Cuando miden su productividad lo hacen a partir de la ocupación hotelera, sus utilidades por ventas y mediante el control de sus gastos de compras (Cuadro 3).
8. No existe un sistema de estímulo a la productividad (Cuadro 9).
9. Es nula la aplicación de la información generada a partir de los estados financieros como medida de la evaluación del desempeño (Cuadro 13, 14 y 15).

- **Hoteles que no miden la productividad (67 %)**

1. En los hoteles encuestados que dicen no medir la productividad, el 100 % afirma que nunca antes se midió la productividad y las causas por las que se carece de un sistema de medición, reconoce la mitad de este segmento (2/4), es debido a que se desconocen los indicadores, no se tienen antecedentes del mismo, falta de recursos económicos y además que se considera un desperdicio de recursos (Cuadro 18).

- c) **Una estrella.**

- **Hoteles que miden la productividad (33 %).**

1. Presentan la misma tendencia que la categoría económica en lo que respecta a la actitud del gerente para evaluar el desempeño de la empresa (el 33 % de ellos mide la productividad y el 67 % no la realiza) (Cuadro 2).
2. De los aspectos relacionados con las actuales mediciones de la productividad, la mitad de ellos (1/2) de los encuestados utilizan las compras, la supervisión, el transporte, las utilidades, las ventas y el número de clientes que ingresan; y el 100 % de la población (2/2) aplica sus mediciones para el servicio (Cuadro 3).
3. Sólo el 50 % de los encuestados (1/2) consideran válido en sus mediciones de la productividad el criterio de la “exclusividad” (parámetros particulares para medir la productividad); en otras palabras, sólo la mitad de este segmento de la población desarrolla sus propios criterios para evaluar la productividad en la empresa el resto sigue un esquema preestablecido empírico para medir la productividad. La característica esencial de este bloque es que sus mediciones las realizan en forma global y no por actividades separadas (Cuadro 5).
4. El 83.33 % de los encuestados (4/6) afirman que su desempeño productivo no es evaluado por nadie más (Cuadro 6). Esto se explica, como en la categoría anterior, por que la mayor parte de las veces quién hace la función de gerente en el hotel es el dueño del mismo.
5. El 50 % de la población (1/2) que mide la productividad, realiza pláticas con los empleados cuya productividad cae por debajo del estándar (Cuadro 7). Dada la escasa complejidad de las labores del servicio los estándares prácticamente no requieren de gran atención según así lo creen los gerentes.
6. De la población que mide la productividad el 100 % (2/2) aplica sus estándares de medición de la productividad en el trabajo con las amas de llaves y el 50 % (1/2) en la lavandería (Cuadro 9). Para el caso de las amas de llaves los estándares se establecen de acuerdo a la experiencia de los mejores trabajadores en esta área, a partir de ahí se estimula económicamente al trabajador para que sobrepase el número de cuartos limpiados en el día. En el caso de la lavandería, los estándares de trabajo se basan en el uso eficiente de los insumos, de tal forma que se compensa al empleado cuando este hace un uso por arriba del estándar de productividad de la empresa en el área seleccionada.

7. Los sistemas de estímulos como incentivo para incrementar la productividad sólo se practica en un 50 % de este segmento (1/2) (Cuadro 10) y dicha compensación se realiza con el personal de servicio y con el personal de oficina (Cuadro 11).
8. En el 100 % de la población encuestada (2/2) existe una oportuna presentación en la información de los estados financieros en el lapso dentro de los primeros siete días laborales posteriores al cierre del mes. Sin embargo, esta información en manos de los empresarios no representa ningún significado; ya que no se indican las variaciones de los gastos reales y los presupuestados (Cuadro 14) y de ellos sólo en el 16.67 % del total de los hoteles que miden la productividad se proporcionan detalles desfavorables junto a los Estados Financieros (Cuadro 15).

- **Hoteles que no miden la productividad (67 %)**

1. Se declara por parte de un segmento de los empresarios (25 %) que la única vez que se midió la productividad fue durante la época en la que la Secretaria de Turismo los obliga a hacer un reporte de sus actividades empresariales, esto les servía para medir la eficiencia de sus procesos productivos.
2. El 100 % de este segmento (4/4) afirma carecer de un sistema para medir la productividad debido a las siguientes razones: No se tienen antecedentes, las actividades no son complejas, no se disponen de los suficientes recursos económicos, se desconocen los indicadores para medir la productividad y el 50 % de los encuestados (2/4) que no miden la productividad coinciden que medirla implica un desperdicio de recursos (Cuadro 18).

**d) Dos estrellas**

- **Hoteles que miden la productividad (28.57%)**

1. En la actualidad las mediciones de la productividad sólo se realizan en un poco menos de la tercera parte de este bloque (28.57%) (Cuadro 1) y en el 100 % de los mismos (3/3) lo hace al nivel de sus utilidades (Cuadro 3).
2. La frecuencia con la que se informa a los directivos de las mediciones de la productividad es en el 75% de este bloque (2/3) cada mes y en el restante (25%) diario (Cuadro 4); de la misma forma consideran que cuando se hacen las mediciones no se cumplen con los criterios de oportunidad, validez, totalidad y comparabilidad; sin embargo se manifiesta que ellos mismos elaboran su propio sistema de medición de la productividad (criterio de exclusividad) y además consideran que es efectiva en costos (Cuadro 5).
3. Como se ha venido presentando la tendencia en cuanto a la vigilancia que existe con el ejecutivo para medir su propia productividad, en el 85.71% (6/7) no se realiza y en el restante si se aplica (Cuadro 6).
4. Las preguntas con relación a la orientación y a la fijación de estándares para medir la productividad hacen evidente que en el 100% de los entrevistados no realizan mediciones de la productividad en ningunas de áreas de la empresa ni se aplican estímulos para la misma, ya que aunque sostienen pláticas de orientación



para los empleados que decaen su productividad, en realidad si esta se practica es, como se indico al inicio, sólo a través de su nivel de utilidades (Cuadro 7 y 8).

5. Con relación a la oportunidad para terminar y distribuir los estados financieros dentro de los primeros siete días laborales del mes, se presenta en el 71.43% de este bloque (5/7).
6. En casi una tercera parte de los entrevistados que miden la productividad (28.57%) sus presupuestos de costos coinciden con los obtenidos en los estados financieros (Cuadro 13), y en el 100% de este bloque (7/7) no se indican variaciones entre estos gastos (Cuadro 14) y continuando con la misma tendencia, sólo en el 14.28% se indican los detalles acerca de las variaciones desfavorables junto a los estados financieros (Cuadro 15).

- **Hoteles que no miden la productividad (71.43%)**

1. El 100% de este segmento nunca antes midió la productividad (Cuadro 17). Todos los encuestados de este bloque (4/4) consideran que no se realizan las mediciones por que las actividades no son complejas; debido a que no existen antecedentes del mismo; no se disponen de los suficientes recursos económicos para su implantación; se considera un desperdicio de recursos y por que se desconocen los indicadores para la elaboración de un sistema de medición (Cuadro 18).

- e) **Tres estrellas**

- **Hoteles que miden la productividad (71.43%)**

1. De 5 hoteles entrevistados en esta categoría, el 71.43% dice medir la productividad en algunas de sus actividades y el restante (28.57%) dice no hacerlo en la actualidad (Cuadro 1).
2. Un 20% de ellos (1/5) relaciona sus mediciones con el tiempo, la calidad, la supervisión, el equipo, los servicios, con todos los empleados, las utilidades y las ventas (Cuadro 3).
3. A diferencia del segmento de hoteleros que miden la productividad en forma periódica (18 hoteles), en esta categoría, el 20% efectúa mediciones de la productividad en forma semanal y el restante mensualmente (Cuadro 4). Dichas mediciones cumplen (a juicio del gerente), en el 100% de los mismos (5/5), el criterio de exclusividad, oportunidad, validez, totalidad y comparabilidad; sólo que el 40% (2/5) de los encuestados coincide que no es aplicable el principio de efectividad en sus sistemas de medición (Cuadro 5). Esta respuesta es resultado del escaso conocimiento de la administración de su información para evaluar su efectividad y eficiencia de operaciones.
4. En relación con el seguimiento de los ejecutivos acerca de su productividad, a partir de esta categoría la tendencia se revierte referente a la anterior, ahora el 71.43% (5/7) afirma que si existen personas que miden su propia productividad, en consecuencia de las múltiples actividades del personal; y al igual que en el resto de los empleados, en el 100% de este segmento (7/7) se sostienen pláticas con quienes su productividad disminuye por debajo del nivel aceptable (Cuadro

- 7). Esta misma tendencia propicia a que la empresa implante estándares de trabajo en el 100% de los encuestados (Cuadro 8).
5. En las principales áreas de evaluación de la productividad, el 60% (3/5) realiza sus mediciones de productividad con la ama de llaves, mantenimiento, oficina y cocina y en el 20% (1/5) con las ventas y promoción, siendo en todo este segmento incentivadas por su buen desempeño (Cuadro 9). Sobre el 100% de los encuestados perteneciente a este bloque (5/5), las compensaciones se realizan en el servicio, oficina y con los directivos.
6. En cuanto a la responsabilidad de tener y distribuir la información financiera a tiempo, el 85.71% (6/7) así lo cumple y en el 14.29% (1/7) no lo logra de la misma forma (Cuadro 12).
7. Sólo en poco más de la mitad de los entrevistados (57.14%) (4/7) coincidieron sus pronósticos de costos cuando estos los compararon con los que aparecen en los estados financieros (Cuadro 13).
8. El hecho de haber comparado sus costos con los pronósticos no propició en ninguna empresa de este segmento, a realizar un análisis de las variaciones que se presentaban en los mismos (Cuadro 14).
9. Contradictoriamente en el 100% de los hoteles entrevistados que dicen medir la productividad (5 hoteles), realizan detalles de las variaciones desfavorables de los estados financieros (Cuadro 15); de alguna manera le conceden importancia a los estados financieros pero no en la medida en la que este les puede servir.

- **Hoteles que no miden la productividad (28.57%)**

1. Al igual que el bloque anterior, el 100% de los hoteleros que no miden la productividad (2/2) dicen jamás haberlo hecho antes. El 50% lo justifica debido a que las exigencias de las tareas no son lo suficientemente complejas y el restante debido a que se desconocen los indicadores para implantar un sistema de medición (Cuadro 18).

**f) Cuatro estrellas**

- **Hoteles que miden la productividad (100%)**

1. La clasificación de estos hoteles (4 estrellas) es resultado de su buen servicio, esto los obliga a perfeccionarse día tras día, como respuesta esto el 100% de los mismos (2/2) aplican mediciones de la productividad (Cuadro 1), más aún así no significa que lo hagan con la máxima eficiencia.
2. De las mediciones aplicadas el 50% (1/2) de esta población relaciona sus mediciones con la ocupación hotelera y el 50% con los ingresos de sus restaurantes (Cuadro 3). De la primera situación se evidencia el poco conocimiento de la productividad ya que la ocupación hotelera no es precisamente un indicador de eficiencia, la ocupación varía por la estación del año y la calidad en su servicio e infraestructura, esencialmente, además que en algunas ocasiones el dueño suele introducir amistades o hacer preferencia en el uso de los cuartos de hotel.

3. Como ha sido en el 50% de los hoteles encuestados de la población total, el 100% (2/2) informa a los directivos de sus mediciones de productividad mensualmente (Cuadro 4). Dichas mediciones (al igual que en la anterior categoría) cumplen para todos los hoteles de esta categoría el criterio de exclusividad, oportunidad, validez, totalidad y compatibilidad; sin embargo, el 50% acepta que no existe efectividad en sus mecanismos para medir la productividad (Cuadro 5), ya que al cumplir con los anteriores criterios no implica que los mismos sean efectivos, según los hoteleros.
4. En el 100% de los encuestados (2/2), se afirma que no existe un superior que haga responsable a los ejecutivos de sus resultados (Cuadro 6). De igual forma, en el 100% de los mismos se sostienen pláticas con relación a su productividad (Cuadro 7) y se les aplican incentivos en caso de que superen las mismas (Cuadro 10); para ello, se les fijan estándares de trabajo (Cuadro 8) (dichas compensaciones se realizan entre el personal de servicio, oficina y directivos) (Cuadro 11) y estas se promueven en el área de las amas de llaves, mantenimiento, ventas y promoción, oficina y cocina (Cuadro 9).
5. La mitad de los encuestados admitió que no existe oportunidad para la terminación y distribución de los estados financieros (Cuadro 12), y que los presupuestos no coinciden con los reales (Cuadro 13), además que no se indican las diferencias en estas variaciones (Cuadro 14); sin embargo, se dice que en el 100% de la población de esta categoría, se proporcionan detalles acerca de las variaciones desfavorables junto con los estados financieros (Cuadro 15).

- **Hoteles que no miden la productividad (0%)**

1. Todos efectúan sus mediciones de la productividad.

- g) **Cinco estrellas**

- **Hoteles que miden la productividad (100%)**

1. La misma necesidad de ser competitivos empuja a esta clasificación de categorías a implementar las medidas necesarias, más no las suficientes, para alcanzar la eficiencia en sus procesos productivos.
2. El nivel educativo y de preparación de su personal promueven la excelencia en el servicio.
3. Se especifica que el 100% de los hoteles encuestados afirma que en la actualidad se aplican mecanismos para medir la productividad en la empresa (Cuadro 1). De ellos el 100% (3/3) coincide que las mediciones son aplicadas a las utilidades y al servicio al cliente; el 66.67% (2/3) se basa en la ocupación hotelera para el mismo fin y el 33.33% (1/3) involucra a todos sus empleados cuando estos efectúan las mediciones en la productividad (Cuadro 3).
4. En cuanto a la frecuencia con la que se informa a los directivos de sus mediciones de la productividad, el 33.33% dice hacerlo diario y el 66.66% en forma mensual (Cuadro 4).

5. El 100% de los encuestados afirma que sus mediciones satisfacen los siguientes criterios: exclusividad, oportunidad, efectividad y comparabilidad, sin embargo, se acepta la falta de validez en estos sistemas de medición en el 66.67% del total de esta categoría, de la misma forma como repercusión de lo anterior el mismo porcentaje (66.67%) dice no considerar a todos sus recursos para evaluar eficientemente la productividad (Cuadro 5).
6. Dada la responsabilidad que implica para los ejecutivos de la empresa, en el 66.67% de los encuestados existen personas que miden su propia productividad, mientras que en el 33.33% se presenta el caso contrario (Cuadro 6).
7. En el 100% de la población total se afirma que existen pláticas de orientación de la productividad en los empleados (Cuadro 7) y de la misma forma en el 100% se establecen estándares de trabajo como medidas para alcanzar la productividad (Cuadro 8). De estos en el 100% se aplican en el área de la ama de llaves y el 66.67% en el área de ventas y promoción, mantenimiento, oficinas y cocina (Cuadro 9). Es evidente que en casi la mitad de todas las categorías (42.85%) el ama de llaves es la principal área para aplicar estándares de trabajo. En la gran mayoría el premio a la productividad consiste en el número de cuartos aseados por día y en la proporción de insumos para lograr los mismos. De las áreas anteriormente señaladas, la medición implica incentivos en el 100% de los hoteles de esta categoría que rebasan los estándares establecidos (Cuadro 10) y la compensación se distribuye, según el 100% de los encuestados, en el servicio, en la oficina y en los directivos (Cuadro 11).
8. El cumplimiento en la terminación y distribución de los estados financieros en el 100% se cumple (Cuadro 12). En el 66.67% coinciden los presupuestos con los gastos reales (Cuadro 13) y en el 100% se indican las variaciones por período (Cuadro 14), pero, sólo en el 66.67% se proporcionan detalles acerca de las variaciones de los mismos (Cuadro 15).

- **Hoteles que no miden la productividad (0%)**

1. Todos efectúan sus mediciones de la productividad.

#### **4.2 Auditoria de las actitudes prevalecientes relacionadas con la elevación de la productividad.**

La segunda fase de la investigación correspondió a la aplicación del cuestionario "Auditorias de las actitudes prevalecientes relacionadas con la elevación de la productividad", elaborado por Vain (1985). Este cuestionario fue aplicado exclusivamente a los gerentes de las empresas y fue diseñado para identificar la actitud del ejecutivo con relación a la medición de la productividad y su interés para promoverla en las actividades de la organización.

Los resultados se muestran en el Cuadro 19 denominado: "Auditoria de las actitudes prevalecientes relacionadas con la elevación de la productividad".

### **Parámetros a evaluar:**

- a) Centralización del poder de la directiva.
- b) Actitud hacia la excelencia.
- c) Toma de decisiones.
- d) Delegación de autoridad.
- e) Metas definidas.
- f) Castigos por baja productividad.
- g) Despidos por baja productividad.
- h) Recompensa a la productividad.
- i) Centralización del poder en la organización.
- j) Control de costos y presupuestos.

#### **a) Centralización del poder de la directiva.**

Respecto a la pregunta de si la atención de la dirección se centra más en “cómo” se van a hacer cosas (dirección orientada a la centralización), o en “sí” las cosas se van a hacer (dirección orientada a la descentralización), las respuestas se apoyan en un 100 % hacia la orientación del empleado en sus labores para los hoteles clasificados con: *sin categoría, categoría económica, una estrella, dos estrellas, y tres estrellas*, esto nos indica una centralización total por parte de los gerentes (o muchas veces los dueños) para la toma de decisiones en dichas categorías. En las siguientes categorías de cuatro y cinco estrellas los resultados mostraron cierto equilibrio respecto a la concesión del poder para decidir; siendo que para la de cuatro estrellas los resultados fueron de un 50 % para la dirección directa del empleado en sus labores y un 50 % de ellos se les concedía el poder para decidir por sí mismos. El sentido de la intención de la pregunta para los hoteles de cinco estrellas toma otro significado, ya que en este tipo de organizaciones, la descentralización adquiere mayor relevancia, en otras palabras, los empleados son capacitados para “conducirse” y así tomar decisiones a favor de la empresa. Aún así, los resultados dicen lo contrario, estos muestran que el 66.67 % de los encuestados opta por dirigir directamente las labores de sus empleados y en el restante (33.33 %) decide por la descentralización.

#### **b) Actitud hacia la excelencia.**

La segunda pregunta del cuestionario hace referencia a la tendencia de la actitud del director hacia un ambiente disciplinado en favor de la excelencia o la de propiciar un ambiente para entrar en empatía con los empleados, entendido como cierto consentimiento en sus actitudes con los empleados. Respecto a esto, el 100 % de los encuestados de los hoteles clasificados con: *sin categoría, categoría económica, una estrella, y dos estrellas* optaron por la empatía con los empleados, esto es un hecho en las pequeñas empresas donde los dueños mantienen una armonía con sus empleados generado por el tiempo de servicio que tienen los empleados con los mismos, los cuales suelen ser muy largos. Para los hoteles de tres estrellas la decisión quedó prácticamente

dividida, el 57.14 % decidió por elegir la excelencia en el trabajador y el 42.85 % por la empatía en el ambiente de trabajo. Respecto a los hoteles de cuatro y cinco estrellas la tendencia fue hacia la excelencia de los trabajadores en un 100 %, comprensible en el punto de vista de la competitividad y rentabilidad entre las empresas hoteleras.

#### **c) Toma de decisiones.**

La siguiente pregunta que se les hizo a los encuestados fue con relación a la concesión de los empleados para tomar decisiones relevantes en la empresa. La respuesta fue que el 100 % de los ejecutivos entrevistados para los hoteles sin categoría, categoría económica, una estrella, tres estrellas, cuatro estrellas y cinco estrellas solicitan un análisis mas detallado de la propuesta. Sin embargo, se presento una excepción para los hoteles clasificado con dos estrellas, donde la tendencia a la toma de decisiones si previo análisis fue en un 42.85 % y para la toma de decisiones con más detalle fue en el 57.14 %. Entiendo esta desproporción del resultado en el consenso global debido a que algunos hoteleros de esta categoría interpretaron la toma de decisiones rápida como un signo de inexactitud debida a la escasa experiencia de sus empleados y a ello puedo agregar a la falta de confianza en los mismos, es decir; creer que no son capaces de tomar decisiones acertadas a favor de la empresa.

#### **d) Delegación de autoridad.**

Respecto a la pregunta de que si las responsabilidades estaban bien definidas en la empresa para las categorías clasificadas con: sin categoría, categoría económica, una estrella, tres estrellas, cuatro estrellas y cinco estrellas el 100 % de los encuestados afirmo que si estaban bien definidas en todos los niveles. Pero existió una excepción para los hoteles clasificados con dos estrellas en donde un 71.42 % decían que las responsabilidades estaban bien definidas en toda la estructura organizacional y un 28.58 % dice que no había un conocimiento total en todos los niveles de la empresa con respecto a las responsabilidades que se le asignan a cada empleado.

La tendencia de las respuestas en la pregunta número cinco que hace referencia al cumplimiento de las metas relacionadas con el desempeño y a la responsabilidad para su cumplimiento fue aumentando gradualmente a medida que iban cambiando las categorías de los hoteles. Así entonces, en los hoteles clasificados con: sin categoría y categoría económica el 100 % afirmo no poseer dichas metas.

#### **e) Metas definidas.**

La tendencia a la misma situación para los hoteles de una estrella no varió mucho, el 83.33 % concluyó que no establecen metas relacionadas con el desempeño y el 16.66 % asegura fijar metas como medida para evaluar el desempeño de los trabajadores así como la responsabilidad para alcanzar dicha meta. Para los hoteles de dos estrellas la situación varió en su proporción, ahora 3 de 7 hoteles (42.86 %) implementan metas a sus

empleados y los responsabiliza para cumplirlos y el restante (57.14 %) no sigue el mismo procedimiento. Las respuestas para la siguiente categoría (hoteles de 3 estrellas) se invirtieron de acuerdo al caso anterior, en este caso, 4 de 7 hoteles (57.14 %) implementan un sistema para evaluar el desempeño de los trabajadores con base en las metas y 3 de 7 hoteles (42.86 %) afirma no establecer metas durante sus operaciones. Para los hoteles de 4 estrellas la tendencia cambió a favor de un 100 % con respecto a la formulación de metas relacionadas con el desempeño. En la última categoría (hoteles de 5 estrellas), la tendencia se modificó ligeramente; el 66.67 % establece las metas como medida de evaluación laboral y el restante, el 33.33 %, no aplica evaluación a sus empleados a través de los resultados obtenidos a partir de las metas proyectadas.

#### **f) Castigos por baja productividad.**

Respecto a la pregunta de que si los empleados recibían un castigo económico por su baja productividad, 32 de 35 gerentes en todo el sector hotelero del municipio de La Paz (91.42 %), aseguraron no afectar económicamente a sus empleados por este motivo, sólo en los hoteles de 1 y 3 estrellas optaron por castigar a sus empleados económicamente por su bajo desempeño, en las proporciones siguientes: el 16.67 % y el 28.57 %, respectivamente.

#### **g) Despidos por baja productividad.**

La proporción de los gerentes que no emplearon el despido como medio de castigo a la baja productividad se presentó en un 100 % para los hoteles clasificados con categoría económica y dos estrellas; resultados muy similares se presentaron para los hoteles de 1 estrella en donde 5 de 6 gerentes (83.33 %) no recurrían a este medio como medida de castigo. Para los hoteles de clasificación sin categoría y 4 estrellas sólo el 50 % de los gerentes optó por este medio.

Este sistema se hizo más estricto en los hoteles de 5 estrellas con los empleados de baja productividad en el que el 66.67 % recurrió al despido del personal por el mismo motivo, y el restante, el 33.33 % no lo contempló en sus medidas para corregir el desempeño de sus trabajadores. Para los hoteles clasificados con 3 estrellas la proporción de despido por la baja productividad es notoria, 5 de 7 gerentes (71.42 %) recurrió al despido de los empleados por su baja productividad. En resumen, de 35 gerentes, 24 (68.57 %) optaron por no utilizar el despido como medida correctiva de sus empleados. Cabe mencionar que esta tendencia se acentúa a favor del trabajador por la presencia de los sindicatos, propiciando en algunas ocasiones la sanción del gerente en turno y de la empresa misma hasta llegar en algunas ocasiones a despojar a los dueños de sus hoteles.

#### **h) Recompensa a la productividad.**

Los resultados a la pregunta de que si los empleados reciben una remuneración relacionado con su desempeño, tuvieron una tendencia al incremento de la frecuencia a

favor del trabajador a medida en que se iban aumentando las categorías de los hoteles, de tal forma que los hoteles clasificados sin categoría el 100 % decidió no recompensar económicamente a sus empleados por sus buenos resultados, en algunos casos justificada por el gerente por la escasa dificultad que implican las labores en este tipo de empresa. Esta tendencia alcanzó un equilibrio del 50 % para los hoteles de 1 estrella y de 57.14 % para los de 2 estrellas. A partir de allí el 100 % de los gerentes del resto de las categorías recurrió a recompensar económicamente a los empleados por su baja productividad.

#### **i) Centralización del poder en la organización.**

Respecto al índice de participación de los subordinados la tendencia en la toma de decisiones de las empresas, las respuestas coinciden en la descentralización del poder; contradictoriamente se presentan resultados opuestos respecto a la información obtenida del cuestionario de evaluación de la actitud gerencial (“como” se van a hacer las cosas, o en “sí” las cosas se van a hacer). En este caso los resultados apuntan hacia la centralización del poder, 33 de 35 gerentes del sector (94.28%) afirman mantener el control de la toma de decisiones respecto a “como” se van a realizar las labores. Regresando el índice de participación de los empleados en la toma de decisiones, el 100% de los gerentes afirman no concederle al empleado su participación en la toma de decisiones en la empresa, estas respuestas corresponden a los hoteles de clasificación sin categoría y categoría económica. La tendencia se fue revirtiéndose a medida que se iban incrementando las categorías de los hoteles. Para los hoteles de 1 estrella, el 33.33 % participan en la toma de decisiones importantes en la empresa. Para los hoteles de dos estrellas el 57.14 % de los gerentes permite la participación activa de su personal en la empresa. Esta tendencia se hizo más notoria para los hoteles de 3 estrellas en el que el 71.42 % procedió a la misma situación.

Posteriormente, para los hoteles de 4 estrellas el porcentaje de participación estuvo en equilibrio (50 %), y por último, en los hoteles de 5 estrellas 2 de 3 gerentes (66.66 %) contemplan la participación de los empleados para la toma de decisiones.

Considero que esta contradicción para las dos preguntas, en la última de ellas se presta más a la imagen del director que permite la participación de sus empleados en la toma de decisiones en la empresa manipulando la información, aún así es de esperarse que a medida que se incrementa la complejidad de las operaciones se propicia una mayor descentralización en la empresa.

#### **j) Control de costos y presupuestos.**

Con relación a la pregunta de que si es muy estricta la responsabilidad de los directivos por cumplir con el control de costos y con los presupuestos, prácticamente la tendencia en el sector fue en equilibrio a excepción de las categorías de 4 y 5 estrellas donde el 100 % de los encuestados dicen tener un control estricto de los costos y el presupuesto. Para los hoteles clasificados sin categoría el 50 % de los gerentes afirmaron



tal responsabilidad. En los hoteles de categoría económica, 4 de 6 gerentes (66.66 %) afirmaron llevar un sistema estricto de control en los costos. Para los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas, los porcentajes en el control de costos y presupuestos se presentaron en las siguientes proporciones: 50, 57.14 y 42.86, respectivamente. La excepción fue para los hoteles clasificados con 4 y 5 estrellas donde el control de costos y presupuestos es una prioridad para estas empresas que buscan la competitividad a través de la productividad. No debemos olvidar que el propósito de la productividad es alcanzar la eficiencia en el uso racional de los insumos.

a) Población total de hoteles que participaron en el estudio.

**Cuadro 1. Población total de hoteles que participaron en el estudio sobre las auditorías de las mediciones de la productividad (unidades).**

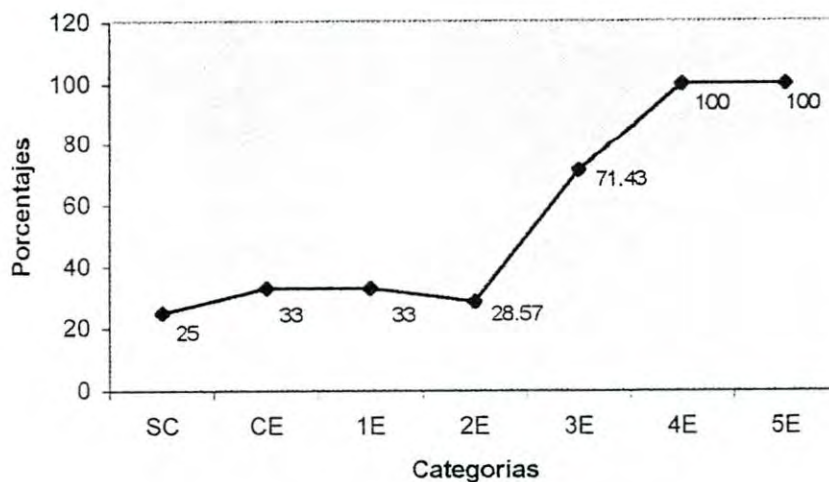
CLASIFICACION	SC	CE	1E	2E	3E	4E	5E	TOTAL
MIDEN	1	2	2	3	5	2	3	18
NO MIDEN	3	4	4	4	2	0	0	17
TOTAL	4	6	6	7	7	2	3	35

b) Interpretación de resultados de hoteles que miden la productividad.

**Cuadro 2. Población de los hoteles que miden la productividad.**

CLASIFICACION	SC	CE	1E	2E	3E	4E	5E	Promedio (%)
TOTAL	1	2	2	3	5	2	3	51.42 %
MIDEN (%)	25	33	33	28.57	71.43	100	100	

**Gráfica 1. Porcentaje de hoteles que miden la productividad en el sector**



b.1) Variables involucradas en la medición de la productividad.

Cuadro 3. Frecuencia de las variables seleccionadas con los que se relaciona la productividad.

VARIABLES	CLASIFICACION							TOTAL
	SC	CE	1E	2E	3E	4E	5E	
Calidad					1			1
Compras		1	1					2
Equipo					1			1
Ingresos restaurante						1		1
Instalaciones								0
Materiales								0
Mano de obra de oficina								0
Ocupación hotelera		1				1	2	4
Servicios			2		1		3	6
Supervisión			1		1			2
Todos los empleados					1		1	2
Transporte			1					1
Utilidades	1	1	1	3	1		3	10
Ventas		1	1		1			3
Núm. de clientes que ingresan			1					1
Tiempo					1			1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>
<b>Variables Promedio por categoría</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>*1.6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1.7</b>

\*El promedio de las variables se obtuvo al dividir el total de variables seleccionadas por categoría entre el total de hoteles en dicha categoría.

Gráfica 2. Principales variables seleccionadas con las que se relaciona la medición de la productividad



b.2) Medición de la productividad a través del tiempo.

**Cuadro 4. Frecuencia con la que se informa a los directivos de las mediciones de la productividad.**

CATEGORIA	H. que miden productividad	TIEMPO			
		Mensual	Semanal	Diario	Indefinido
SC	1	1			
CE	2				2
1E	2	2			
2E	2	1		1	
3E	5	4	1		
4E	2	2			
5E	3	2		1	
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

b.3) Criterios establecidos para la validación de las mediciones de la productividad.

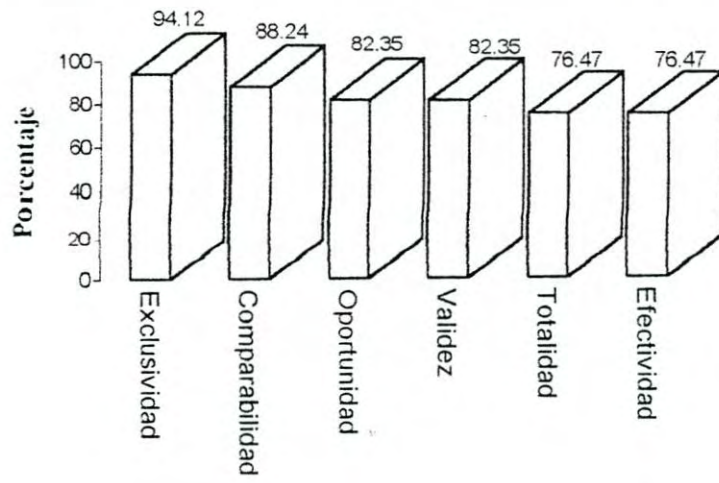
**Cuadro 5. Frecuencia de los criterios para el establecimiento de las mediciones de la productividad en el sector.**

CATEGORIA	CRITERIOS						Cumplimiento criterios (%)
	Exclusividad	Oportunidad	Efectividad	Validez	Totalidad	Comparabilidad	
SC	1	1	1	1	1	1	100
CE	2	1	2	2	1	2	**83.33
1E	1	2	2	2	2	2	91.67
2E	2	0	2	0	0	0	22.22
3E	5	5	2	5	5	5	90.00
4E	2	2	1	2	2	2	91.67
5E	3	3	3	2	2	3	88.89
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	
<b>*PORCENTAJE</b>	<b>94.12</b>	<b>82.35</b>	<b>76.47</b>	<b>82.35</b>	<b>76.47</b>	<b>88.24</b>	<b>83.33 %</b>

\*Los porcentajes representan la proporción de los hoteles en el sector que afirmaban cumplir con un requisito específico.

\*\*El promedio representa el total de las frecuencias relacionados con el cumplimiento de los criterios en el sector. Por ejemplo para la CE sólo dos hoteles miden la productividad; de ellos, 10 de 12 posibles criterios son reconocidos (83.33 %).

Gráfica 3. Porcentaje de cumplimiento de los criterios en el sector



b.4) Control en el seguimiento de la productividad.

**Cuadro 6. Seguimiento de la productividad de los gerentes**

¿Existen personas responsables de medir su propia productividad?

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	0	100
CE	33	67
1E	16.67	83.33
2E	14.29	85.71
3E	71.43	28.57
4E	0	100
5E	66.67	33.33
<b>Promedio</b>	<b>28.87</b>	<b>71.13</b>

**Cuadro 7. Orientación de los empleados hacia la productividad**

¿Se sostienen prácticas de orientación con los empleados cuya productividad cae por debajo del nivel aceptable?

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	100	0
CE	100	0
1E	50	50
2E	100	0
3E	100	0
4E	100	0
5E	100	0
<b>Promedio</b>	<b>92.86</b>	<b>7.14</b>

**Cuadro 8. Fijación de los estándares de trabajo.**

¿Se promueven en los departamentos la fijación de estándares de trabajo?

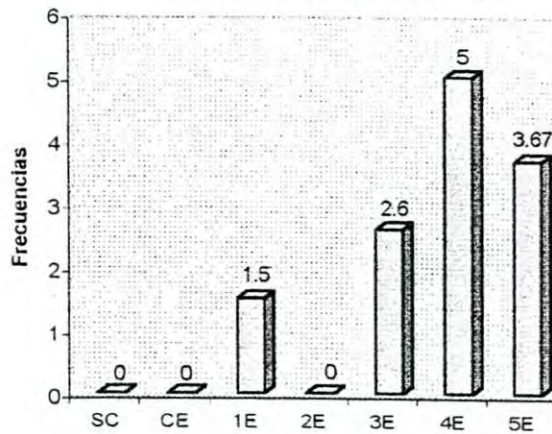
CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	0	100
CE	0	100
1E	100	0
2E	0	100
3E	100	0
4E	100	0
5E	100	0
<b>Promedio</b>	<b>57.14</b>	<b>42.86</b>

Cuadro 9. Frecuencia de las áreas en donde se aplican los estándares de trabajo

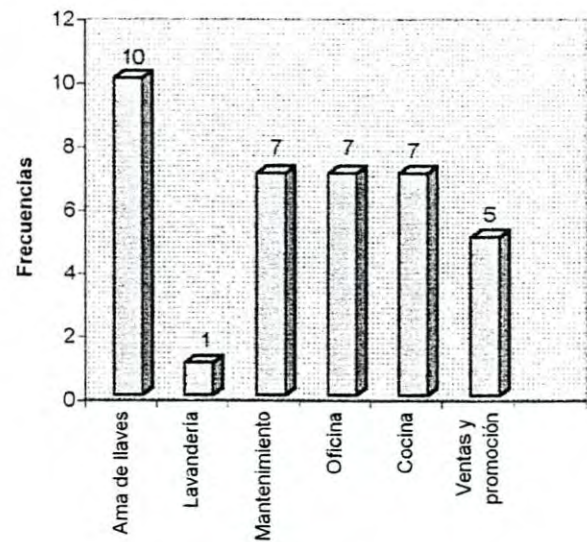
VARIABLES	CLASIFICACION							TOTAL
	SC	CE	1E	2E	3E	4E	5E	
Ama de llaves			2		3	2	3	10
Lavandería			1					1
Mantenimiento					3	2	2	7
Oficina					3	2	2	7
Cocina					3	2	2	7
Ventas y promoción					1	2	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>37</b>
* Unidades promedio	0	0	1.5	0	2.6	5	3.67	1.82

\*Las cantidades representan la proporción promedio de áreas seleccionadas por categoría.

Gráfica 4. Frecuencia promedio de las áreas seleccionadas por categorías en donde se aplican los estándares de desempeño.



Gráfica 5. Frecuencia total de las áreas seleccionadas en el sector para la aplicación de los estándares de desempeño.



b.5) Porcentaje de hoteles que aplican el sistema de estímulo al desempeño por su productividad.

Cuadro 10. Porcentaje de los hoteles por categoría que aplican los estímulos al desempeño por las mejoras en la productividad.

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	50	50
CE	0	100
1E	50	50
2E	0	100
3E	100	0
4E	100	0
5E	100	0
<b>Promedio</b>	<b>57.14</b>	<b>42.86</b>

¿Se aplica el sistema de estímulo por incentivos en los empleados que rebasan el estándar de desempeño?

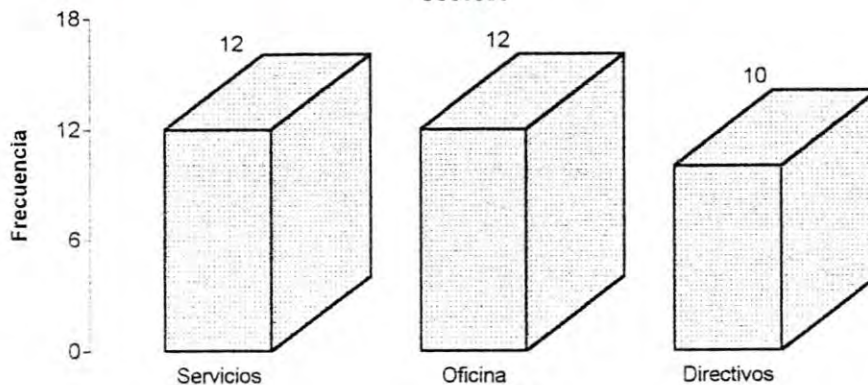
b.6) Principales áreas donde se aplican los estímulos a la productividad.

Cuadro 11. Frecuencia de las principales áreas en donde se aplican los estímulos al desempeño por las mejoras en la productividad en el sector.

VARIABLES	CLASIFICACION							TOTAL
	SC	CE	1E	2E	3E	4E	5E	
Servicio	1		1		5	2	3	12
Oficina	1		1		5	2	3	12
Directivos					5	2	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>34</b>
<b>*Promedio</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

\*Las cantidades representan la proporción promedio de las variables seleccionadas por categoría.

Gráfica 6. Frecuencia de las áreas seleccionadas en donde se aplican los estímulos al desempeño por la productividad en el sector.





b.7) Manejo de la información financiera.

**Cuadro 12. Conclusión y distribución a tiempo de los estados financieros.**

¿Los estados financieros se terminan y distribuyen en los siete días laborales del mes?

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	100	0
CE	67	33
1E	100	0
2E	71.43	28.57
3E	85.71	14.29
4E	50	50
5E	100	0
<b>Promedio</b>	<b>82.02</b>	<b>17.98</b>

**Cuadro 13. Coincidencia de los gastos reales con los presupuestados.**

¿Coinciden los gastos presupuestados con los gastos reales del periodo como aparecen en los estados financieros?

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	0	100
CE	0	100
1E	0	100
2E	28.57	71.43
3E	57.14	42.86
4E	50	50
5E	66.66	33.33
<b>Promedio</b>	<b>28.91</b>	<b>71.09</b>

**Cuadro 14. Variaciones de los gastos reales y los gastos presupuestados.**

¿En los estados financieros se indica el tamaño de todas las variaciones tanto del mes como lo que va del año?

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	0	100
CE	0	100
1E	0	100
2E	0	100
3E	0	100
4E	50	50
5E	100	0
<b>Promedio</b>	<b>21.43</b>	<b>78.57</b>

**Cuadro 15. Registro de las variaciones desfavorables junto con los Estados Financieros.**

¿Se proporcionan detalles a cerca de las variaciones desfavorables junto a los EF?

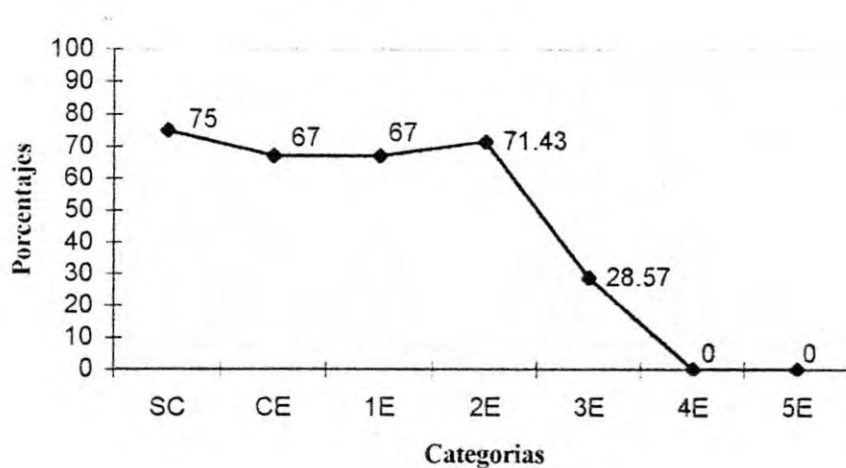
CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	0	100
CE	0	100
1E	16.67	83.33
2E	14.29	85.71
3E	100	0
4E	100	0
5E	66.67	33.33
<b>Promedio</b>	<b>42.52</b>	<b>57.48</b>

c) Interpretación de resultados de los hoteles que no miden la productividad.

**Cuadro 16. Porcentaje de los hoteles que no miden la productividad**

CLASIFICACION	SC	CE	1E	2E	3E	4E	5E	Promedio (%)
TOTAL (UNIDADES)	3	4	4	4	2	0	0	48.57%
NO MIDEN (%)	75	67	67	71.43	28.57	0	0	

**Gráfica 7. Porcentaje de los hoteles que no miden la productividad**



c.1) Antecedentes de las mediciones de la productividad.

**Cuadro 17. Porcentaje de hoteles que en el pasado midieron la productividad**

CATEGORIA	Porcentajes	
	SI	NO
SC	25	75
CE	0	100
1E	25	75
2E	0	100
3E	0	100
4E	0	0
5E	0	0
<b>Promedio</b>	<b>10.00</b>	<b>90.00</b>

¿Alguna vez se midió la productividad en la organización?

**Cuadro 18. Razones principales por las que se carece de un sistema de medición de la productividad**

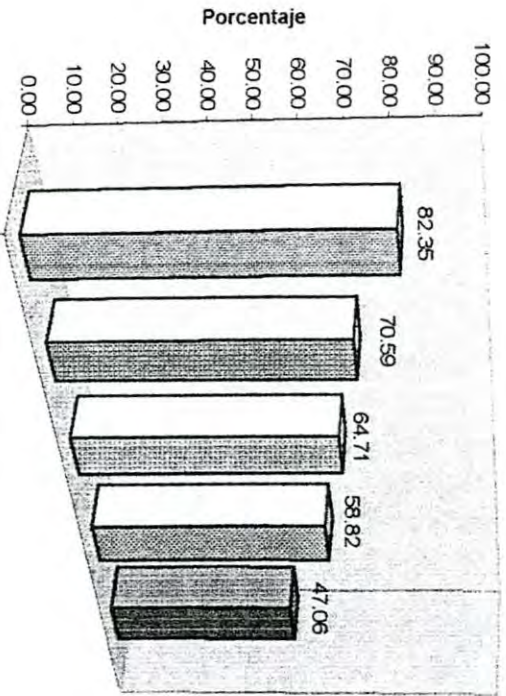
RAZONES	CLASIFICACION										TOTAL	*PROMEDIO
	SC	CE	IE	2E	3E	4E	SE					
1. Se desconocen los indicadores	3	2	4	4	1						14	82.35
2. Actividades no complejas	3		4	5							12	70.59
3. No existen antecedentes		2	4	4	1						11	64.71
4. Falta de recursos económicos		2	4	4							10	58.82
5. Desperdicio de recursos		2	2	4							8	47.06
TOTAL	6	8	18	21	2	0	0	0	0	0	55	
*PROMEDIO	3	2	3.6	4.2	1	0	0	0	0	0	2.76	64.70 %

\* Los promedios representan el promedio de las razones que se expusieron a cerca de la no medición de la productividad.

Por ejemplo de 17 hoteles que no aplican las mediciones de la productividad, el 82.35 % (14) no lo hace porque desconoce los indicadores

Existen en promedio 2.76 razones por las que no se mide la productividad (el 64.70 % representa la proporción de razones elegidas de la población seleccionada.  $55 / (17 * 5) * 100 = 64.70 \%$ ).

**Gráfica 8. Porcentaje de las principales razones por las que no se mide la productividad**



- 1. Se desconocen los indicadores
- 2. Actividades no complejas
- 3. No existen antecedentes
- 4. Falta de recursos económicos
- 5. Desperdicio de recursos

**Cuadro 19. Auditorias de las actitudes prevalentes relacionadas con la medición de la productividad\***

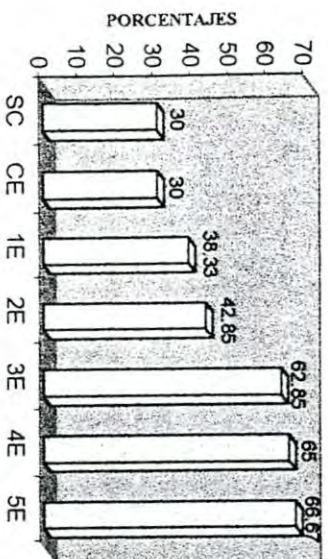
PREGUNTAS	SIN CATEGORIA (4)		CATEGORIA ECONOMICA(6)		UNA ESTRELLA (6)		DOS ESTRELLAS (7)		TRES ESTRELLAS (7)		CUATRO ESTRELLAS (2)		CINCO ESTRELLAS (3)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1. ¿La atención de la directiva se centra más "como" (1) se van a hacer las cosas, o en "sí" (2) las cosas se van hacer?	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	50	50	66.67	33.33
2. ¿Los directivos recalcan más la "excelencia" (1) o la "empatía" (2)?	0	100	0	100	0	100	0	100	57.14	42.86	100	0	100	0
3. ¿Cuál es la respuesta más usual cuando se presenta una propuesta completa y bien preparada destinada a mejorar las operaciones una "decisión" ("sí o no") (1) o varias solicitudes adicionales de "análisis más detallados" (2)?	0	100	0	100	0	100	42.86	57.14	0	100	0	100	0	100
4. ¿Por lo general las responsabilidades están bien definidas y se les comunica adecuadamente a todos los responsables directa o indirectamente? (SI - 1)(NO - 2)	100	0	100	0	100	0	71.42	28.58	100	0	100	0	100	0
5. ¿I todos los directivos tienen metas específicas relacionadas con su desempeño, y se les responsabiliza de su cumplimiento? (SI - 1) (NO - 2)	0	100	0	100	16.67	83.33	42.86	57.14	57.14	42.86	100	0	66.67	33.33
6. ¿Durante el último año alguno de los empleados recibió algún castigo económico precisamente por su baja de productividad? (SI - 1) (NO - 2)	0	100	0	100	16.67	83.33	0	100	28.58	71.42	0	100	0	100

## Auditorías de las actitudes prevalentes relacionadas con la medición de la productividad Continuación

PREGUNTAS	SIN CATEGORIA (4)		CATEGORIA ECONOMICA(6)		UNA ESTRELLA (6)		DOS ESTRELLAS (7)		TRES ESTRELLAS (7)		CUATRO ESTRELLAS (2)		CINCO ESTRELLAS (3)	
	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2	(Porcentajes) 1	(Porcentajes) 2
7. ¿Durante el último año se despidió a algún empleado por su baja productividad? (SI - 1) (NO - 2)	50	50	0	100	16.67	83.33	0	100	71.42	28.58	50	50	66.67	33.33
8. ¿Algún empleado recibe una remuneración que dependa de la cantidad de los resultados producidos? (SI - 1) (NO - 2)	0	100	33.33	66.66	50	50	57.14	42.86	100	0	100	0	100	0
9. ¿Empleados de cualquier nivel participan alguna vez en la planeación o en la toma de decisiones? (SI - 1) (NO - 2)	0	100	0	100	33.33	66.67	57.14	42.86	71.42	28.58	50	50	66.67	33.33
10. ¿Es muy estricta la responsabilidad que tienen los directivos de cumplir con el control de costos y con los presupuestos? (SI - 1) (NO - 2)	50	50	66.67	33.33	50	50	57.14	42.86	42.86	57.14	100	0	100	0
<b>PROMEDIO GENERAL *</b>	30	70	30	70	38.33	61.67	42.85	57.15	62.85	37.15	65	35	66.67	33.33

\* A medida que se incrementan las cifras de la izquierda de la columna, mayor es la tendencia de las actitudes de los gerentes en el sector hacia la medición de la productividad (Cuestionario diseñado por Vain, 1985).

**Gráfica 9. Tendencia en el sector de las actitudes de los gerentes relacionadas con la medición de la productividad (%)**



Cuadro 20. Auditoria de la medición de la productividad.

PREGUNTAS	SIN CATEGORIA (1)	CATEGORIA ECONOMICA (2)	UNA ESTRELLA (2)	DOS ESTRELLAS (2)	TRES ESTRELLAS (5)	CUATRO ESTRELLAS (2)	CINCO ESTRELLAS (3)
(b) ¿Actualmente se mide la productividad de algunas de las actividades de la organización?	25 % --- SI 75 % --- NO	33 % --- SI 67 % --- NO	33 % --- SI 67 % --- NO	28.57 % --- SI 71.43 % --- NO	71.43 % --- SI 28.57 % --- NO	100 % --- SI	100 % --- SI
(a) ¿cunco aspectos pueden relacionarse las actuales mediciones de la productividad?	100 % --- Utilidades	50 % • Compras • Ventas • Utilidades • Ocupación hotelera	50 % • Utilidades • Compras • Transporte • Clientes ingresan • Supervisión • Ventas 100 % • Servicios	100 % Utilidades	20 % • Tiempo • Utilidades • Servicio • Calidad • Supervisión • MO de oficina • Todos los Empleados • Equipo • Instalaciones • Materiales	50 % • Ocupación hotelera 50 % • Ingresos restaurantes	100 % • Utilidades • Servicios 66.66 % • Ocupación hotelera 33.33 % • Todos los empleados
¿Con que frecuencia se informa a los directivos de sus mediciones de productividad?	100 % --- Cada mes	100 % --- No define un tiempo específico	100 % --- Cada mes	50 % --- Cada día 50 % --- Cada mes	20 % --- Cada sem. 80 % --- Cada mes	100 % --- Cada mes	33.33 % --- Cada día 66.66 % --- cada mes
Las mediciones existentes en general satisfacen los siguientes criterios:	Exclusividad 100 % Oportunidad 100 % Efectividad 100 % Validez 100 % Totalidad 100 % Comparabilidad 100 %	Exclusividad 100 % Oportunidad 50 % Efectividad 100 % Validez 100 % Totalidad 50 % Comparabilidad 100 %	Exclusividad 50 % Oportunidad 100 % Efectividad 100 % Validez 100 % Totalidad 100 % Comparabilidad 100 %	Exclusividad 100 % Oportunidad 0 % Efectividad 100 % Validez 0 % Totalidad 0 % Comparabilidad 0 %	Exclusividad 100 % Oportunidad 100 % Efectividad 40 % Validez 100 % Totalidad 100 % Comparabilidad 100 %	Exclusividad 100 % Oportunidad 100 % Efectividad 50 % Validez 100 % Totalidad 100 % Comparabilidad 100 %	Exclusividad 100 % Oportunidad 100 % Efectividad 100 % Validez 66.66 % Totalidad 66.66 % Comparabilidad 100 %

Auditoría de la medición de la productividad      Continuación

PREGUNTAS	SIN CATEGORIA (1)	CATEGORIA ECONOMICA (2)	UNA ESTRELLA (2)	DOS ESTRELLAS (3)	TRES ESTRELLAS (5)	CUATRO ESTRELLAS (2)	CINCO ESTRELLAS (3)
(a) ¿ Existen personas en la organización responsables de medir ciertos elementos de su productividad? ¿ Se sostienen prácticas de orientación con los empleados cuya productividad cae por debajo de un nivel aceptable? ¿ Se promueve en algunos departamentos de la organización la fijación de los estándares de trabajo?	100% --- NO	67% --- NO 33% --- SI	83.33% --- NO 16.67% --- SI	85.71% --- NO 14.29% --- SI	28.57% --- NO 71.43% --- SI	100% --- SI	66.66% --- SI 33.33% --- NO
Indique las áreas en que se está aplicando los estándares de trabajo:	—	—	100% --- Ama de llaves 50% --- Lavanderías	—	60% • Ama de llaves • Mantenimiento • Oficina • Cocina 20% • Ventas y promoción	100% --- Ama de llaves • Ventas y promoción • Mantenimiento • Oficina • Cocina	100% • Ama de llaves 66.66% • Ventas y promoción • Mantenimiento • Oficinas • Cocina
(b) ¿ Se aplica el sistema de estímulos por incentivos en los empleados que rebasan el estándar de desempeño?	100% --- NO	100% --- NO	50% --- SI 50% --- NO	100% --- NO	100% - SI	100% - SI	100% - SI
(a) La compensación se recalza entre el personal de:	100% --- Servicio 100% --- Oficina	—	50% Servicio 50% Oficina	—	100% Servicio 100% Oficina 100% Directivos	100% Servicio 100% Oficina 100% Directivos	100% Servicio 100% Oficina 100% Directivos
(b) ¿ Los estados financieros (EF) de la organización se terminan y distribuyen en los siete días laborales del mes?	100% --- SI	67% --- SI 33% --- NO	100% --- SI	71.43% --- SI 28.57 --- NO	85.71% --- SI 14.29% --- NO	50% --- SI 50% --- NO	100% --- SI



## Auditoría de la medición de la productividad      Continuación

(b) ¿Coinciden los gastos presupuestados con los gastos reales del periodo como aparecen en los EF?	100% --- NO	100% --- NO	100% --- NO	28.57% --- SI 71.43% --- NO	57.14% --- SI 42.86% --- NO	50% --- SI 50% --- NO	66.67% --- SI 33.33% --- NO
(b) ¿ En los EF se indica el tamaño de todas las variaciones – gastos reales contra los gastos presupuestados o estándares – tanto del mes como lo que va del año?	100% --- NO	100% --- NO	100% --- NO	100% --- NO	100% --- NO	50% --- SI 50% --- NO	100% --- SI
(h) ¿Se proporcionan detalles acerca de las variaciones desfavorables junto con los EF?	100% --- NO	100% --- NO	83.33% --- NO 16.67% --- SI	85.72% --- NO 14.28% --- SI	100% --- SI	100% --- SI	66.67% --- SI 33.33% --- NO

\* Entre paréntesis se indica el número de hoteles participantes a esa categoría.

(a) Los resultados que se muestran representan el porcentaje promedio de la población total que eligió la(s) variable(s) de su conveniencia.

(b) Incluye la población total.

**Cuadro 21. Antecedentes de los hoteles que no aplican sus mediciones de la productividad**

PREGUNTAS	SIN CATEGORIA (3)	CATEGORIA ECONOMICA(4)	UNA ESTRELLA (4)	DOS ESTRELLAS (5)	TRES ESTRELLAS (2)	CUATRO ESTRELLAS (0)	CINCO ESTRELLAS (0)
¿Alguna vez se midió la productividad en la organización?	25% - SÍ 75% - NO	100% - NO	25% - SÍ 75% - NO	100% - NO	100% - NO	-	-
(a) Se carece de un sistema de medición de la productividad por las siguientes causas:	100% • Actividades no completas • Se desconocen los indicadores	50% • No antecedentes • Actividades no completas • Se desconocen los indicadores • No se dispone del suficiente recurso económico • Se desconocen los indicadores • 50% • Se considera un desperdicio de recursos	100% • No antecedentes • Actividades no completas • Se desconocen los indicadores • No se dispone del suficiente recurso económico • 50% • Se considera un desperdicio de recursos	100% • Actividades no completas • No antecedentes • No se dispone del suficiente recurso económico • Se considera un desperdicio de recursos • Se desconocen los indicadores	50% • Actividades no completas • Se desconocen los indicadores	-	-

\* Entre paréntesis se indica el número de hoteles pertenecientes a esa categoría  
(a) Los resultados que se muestran representan el porcentaje promedio de la población total que eligió la(s) variable(s) de su conveniencia.

## CAPITULO 5 RECOMENDACIONES

### 5.1 Relación y estrategias encaminadas a incrementar la productividad del sector hotelero en la región de La Paz, B.C.S.

A fin de mejorar la productividad y con ello la competitividad de las empresas, se plantean diversas estrategias a partir de la meta fundamental: *promover la productividad*. Estas estrategias que están encauzadas en los sistemas técnicos, sociales y de innovación, forman parte de los subsistemas que provienen de los factores de la producción: *organización en el trabajo, tecnología de producción, humano, maquinaria y equipo y análisis financiero*, y estos a su vez se desprenden de las estrategias globales de la empresa: *estructural, institucional, infraestructural y financiera*.

#### META: PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD

#### TIPO DE ESTRATEGIA:

##### 1. ESTRUCTURAL

###### 1.1 Organización en el trabajo

1.1.1 Desarrollar una estructura organizacional con un enfoque hacia la cultura del aprendizaje.

1.1.2 Promover la especialización en el trabajo con base en los límites de las economías de escala.

1.1.3 Administrar para la productividad y la calidad.

###### 1.2 Tecnología de producción

1.2.1 Enfocar la estructura, los procedimientos y las políticas de la organización para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo (diseño de puestos).

1.2.2 Elegir tecnologías a partir de las estrategias de la empresa

1.2.3 Impulsar la productividad bajo el esquema de la planeación estratégica.

###### 1.3 Humano

1.3.1 Rediseñando una estructura organizacional optimizando los factores ambientales, tecnológicos, y psicológicos de los trabajadores.

1.3.2 Propiciando un ambiente de trabajo con base en la ingeniería del factor humano (ergonomía).

1.3.3 Rediseñar el alcance y el fondo del puesto (método combinado del enriquecimiento y la ampliación del puesto).

##### 2. INSTITUCIONAL

## 2.1 Organización en el trabajo

2.1.1 Integrar un sistema de información industrial de productividad.

2.1.2 Promoviendo la participación en el trabajo a través de la formación de equipos de trabajo (Círculos de Calidad, equipos autodirigidos y equipos de Productividad y Calidad).

2.1.3 Elaborando un programa permanente de incentivos a la productividad en acuerdo con el sindicato.

## 2.2 Tecnología de producción.

2.2.1 Realizar en conjunto con la industria hotelera estrategias para el crecimiento y desarrollo del sector en general.

2.2.2 Implementar el Benchmarking como estrategia para elevar la productividad.

2.2.3 Promoviendo la capacitación de manera permanente en la empresa.

## 3. INFRAESTRUCTURAL

### 3.1 Tecnología de producción

3.1.1 Recurrir a la transferencia de actividades a proveedores externos (outsourcing).

3.1.2 Diseñar números índices de productividad en función de los factores que intervienen en la producción.

3.1.3 Registrar, traducir, codificar y comparar por periodos la información que se genera durante el proceso productivo.

### 3.2 Maquinaria y equipo

3.2.1 Aplicando la tecnología de la administración en la producción, mantenimiento y conservación de la energía y reconstrucción de maquinaria.

3.2.2 Adoptar un sistema para la administración de materiales.

## 4. FINANCIERO

### 4.1 Análisis financiero.

4.1.1 Establecer cuotas o impuestos al usuario para reinvertir en las estrategias diseñadas para incrementar la productividad.

**Cuadro 22. Relación de metas y estrategias encaminadas a incrementar la productividad del sector hotelero en la región de La Paz B.C.S.**

		METAS		
		PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD		
Tipo de Estrategia	Subsistema	Crear una ventaja competitiva	Análisis del Sistema Técnico	Análisis del Sistema Social
ESTRUCTURAL	Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar una estructura organizacional con un enfoque hacia la cultura del aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la especialización en el trabajo con base en los límites de las economías de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administrar para la productividad y la calidad</li> </ul>
	Tecnología de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfocar la estructura, los procedimientos y las políticas de la organización para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo (diseño de puestos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elegir tecnologías a partir de las estrategias de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impulsar la productividad bajo el esquema de la planeación estratégica.</li> </ul>
	Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rediseñar una estructura definida por los factores ambientales, tecnológicos y psicológicos de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Propiciar un ambiente de trabajo con base en la ingeniería del factor humano (ergonomía).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rediseñar el alcance y fondo del puesto.</li> </ul>
INSTITUCIONAL	Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Integrar un sistema de información industrial de productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la participación en el trabajo a través de la formación de equipos de trabajo (Círculos de Calidad, equipos autodirigidos y equipos de productividad y calidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar un programa permanente de incentivos a la productividad en acuerdo con el sindicato.</li> </ul>
	Tecnología de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar en conjunto con la industria hotelera estrategias para el crecimiento y desarrollo del sector en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implantar el benchmarking en los procesos productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la capacitación de manera permanente en la empresa.</li> </ul>

**Relación de metas y estrategias encaminadas a incrementar la productividad del sector hotelero en la  
región de la paz B.C.S. \_ Continuación**

<p align="center">INFRAESTRUCTURAL</p>	<p>Tecnología de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recurrir a la transferencia de actividades a proveedores externos (outsourcing)</li> <li>● Aplicar la tecnología de la administración en la producción, mantenimiento y conservación de la energía y reconstrucción de maquinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar números índices de productividad en función de los factores que intervienen en la producción.</li> <li>● Adoptar un sistema para la administración de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registrar, traducir, codificar y comparar por periodos la información que se genera durante el proceso productivo.</li> </ul>
	<p>FINANCIERA</p>	<p>Análisis financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer cuotas o impuestos al usuario para reinvertir en las estrategias diseñadas para incrementar la productividad.</li> </ul>	

## 1. ESTRUCTURAL

### 1.1 Organización en el trabajo.

#### 1.1.1 Desarrollando una estructura organizacional con un enfoque hacia la cultura del aprendizaje.

La competitividad en la industria implica poseer una estructura con capacidad para adaptarse a las diversas circunstancias que presenta el mercado. Esto nos sugiere que quién lo haga a mayor velocidad, acompañada de un incremento de la calidad en el servicio, será quién predomine su presencia de participación en el mercado.

Los nuevos diseños organizaciones plantean la participación activa en las empresas a través de la formación de equipos de trabajo. Es, sin duda, uno de los métodos de trabajo más viable para impulsar la autonomía y despertar en los empleados la responsabilidad (Koontz, H. y Weihrich, H., 1998).

En este sentido, las tendencias organizacionales deben dirigirse hacia la integración de equipos gerenciales, a sentir la misión, visión y valores como una filosofía de vida, a construir una cultura de aprendizaje.

Una cultura de aprendizaje es, según Senge (mencionado por Reza, 2000) una organización donde la gente amplía continuamente sus capacidades para crear resultados que realmente desean, donde patrones de pensamiento nuevos y expansivos son alimentados, donde la aspiración colectiva está en libertad y la gente está continuamente aprendiendo. Manguardt (mencionado por Reza, 2000) propone un modelo sistemático de cinco subsistemas que involucran las distintas dimensiones a considerar en el aprendizaje permanente en las organizaciones. Los subsistemas son:

1. **Emponderamiento de las personas.** Se refiere a las facilidades que deben otorgarse a las personas para que desarrollen sus actividades con altos índices de eficiencia y eficacia. Haciéndolos que tomen decisiones acordes con sus habilidades, destrezas, nivel de desempeño y grado de compromiso con la organización.
2. **Transformación organizacional.** Para llegar a este aspecto se requiere cambio en las mentalidades de las personas, procesos y procedimientos de la organización. Con ello surgirá la cultura del aprendizaje, mediante una aplicación efectiva de estrategias corporativas.
3. **Aplicación tecnológica.** La aplicación de la tecnología es importante para que se facilite el aprendizaje de los trabajadores, pero no sustituyen la capacidad de la gente, su voluntad de aprender y sus hábitos de estudio.
4. **Manejo del conocimiento.** El ciclo de aprendizaje para generar conocimiento, inicia con la adquisición y creación, continua con la transferencia y utilización, y concluye con el almacenamiento.

5. **Aprendizaje.** Se refiere al desarrollo de habilidades, pensamientos sistemáticos, modelos mentales, dominio personal, aprendizaje en equipo, visión compartida y diálogo, que deben llevarse en la organización en su conjunto, con los equipos de trabajo que en ella elaboran

### 1.1.2 Promoviendo la especialización en el trabajo con base en los límites de las economías de escala.

Con el propósito de hacer más eficiente el trabajo, con mayor precisión y el mínimo esfuerzo, se ha empleado la especialización en el trabajo. Esta es una fase de la organización que tiene como propósito fundamental facilitar el establecimiento de la organización y la adecuada integración de todos los recursos así como el de especificar las jerarquías dentro de la organización (Galindo y Martínez, 1990). Una de las ventajas de la división del trabajo es aprovechar la repetición constante y rutinaria de un trabajo con el fin de llegar a una especialización laboral y alcanzar altos niveles de eficiencia (economías de escala). Este proceso no se desentiende de una fase de decrecimiento en la productividad en el que los costos unitarios aumentan considerablemente a causa de la ineficiencia operacional, producto de la alza en los costos de producción, como es por el caso de la compra de maquinarias, contrataciones de personal, coordinación deficiente, conflictos internos, entre otras cosas (deseconomías de escala) (Figura 2). Estas condiciones se pueden revertir equilibrando el alcance (número de actividades del puesto) y el fondo (grado de discreción para alterar las funciones del puesto) del puesto (Gibson, 1985). La apatía del trabajador en el puesto se puede eliminar diversificando sus actividades laborales (propiciándole más retos), pero llega un momento tal que se rebasa su capacidad y cae en los extremos de estrés y regresa a la apatía inicial.

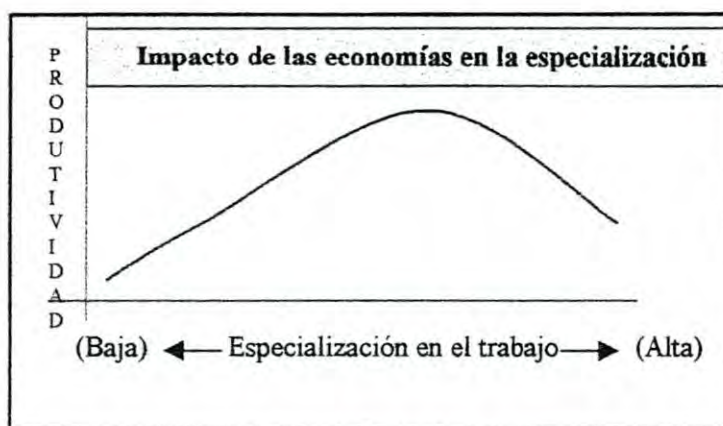


Figura 3. Economías y deseconomías de la especialización en el trabajo.

### 1.1.3 Administrar para la productividad y la calidad.



La administración de la productividad es un proceso administrativo *formal* en el que intervienen todos los niveles de la *administración* y los *empleados* con el objetivo final de reducir el *costo* de fabricar, distribuir y vender un producto o servicio, a través de la *integración* de las cuatro etapas del ciclo productivo, a saber,

- a) Medición.
- b) Evaluación.
- c) Planeación.
- d) Mejoramiento de la productividad (Sumanth, D. J., 1990).

**a) Medición:**

El diseño de la implementación de parámetros e índices significativos constituye habitualmente el aspecto más complejo del esfuerzo destinado a la mejora de la productividad. Es preciso disponer de índices o parámetros para efectuar un seguimiento del grado de avance e identificar los problemas existentes. A pesar de la importancia que tienen estos índices o parámetros, pocas organizaciones las han implementado en el grado necesario. Las causas fundamentales de este hecho son debido a que no disponen de índices o parámetros expresivos y/o son incapaces de aplicarlos a todas las áreas de la empresa (Enciclopedia del management, 1985).

**Criterios para la medición de la productividad:**

Se han de tener presentes al diseñar los índices o parámetros de resultados las siguientes cuestiones:

**1. Centrarse en los resultados finales en lugar de hacerlo en las actividades**, en otras palabras debemos ubicarnos sobre la actividad más impactante para la economía de la empresa, sin que esto implique descuidar las actividades secundarias que complementen nuestro principal resultado.

**2 . Pensar en términos de ratio o índice en lo que “es”, en comparación con lo que “debería ser”.**

$$\text{Lo que “es”} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Costo real de los factores de producción}}$$

$$\frac{\text{Producción real}}{\text{Costo real de los factores de producción}} = \frac{\text{Lo que "es" de producción}}{\text{Lo que "debería ser" objetivo de producción}}$$

### Formas para medir los resultados:

1. **Representación de información visual y verbal.** Los resultados resaltaran mas si:
  - 1.1. Se rotula la gráfica de manera que quienquiera que la vea pueda comprenderla.
  - 1.2. Se condensa la gráfica horizontalmente y/o alargada verticalmente para maximizar las fluctuaciones para hacer más visibles los cambios.
  - 1.3. Para resaltar las tendencias se dibujan a color o de trazos discontinuos.
  - 1.4. Se dibuja y se pone el nombre en una recta horizontal para indicar el objetivo, mostrando así la información de retroalimentación afin a los rendimientos reales y esperados.
  - 1.5. Se actualiza la gráfica cada día laboral.
  - 1.6. Se pone la gráfica en un lugar en que todos puedan verla (Enciclopedia del management, 1985).

**2. Mediciones durante el proceso (control para la calidad).** La administración de la calidad ha sido una de las mas usadas áreas para el mejoramiento de la productividad en Japón y en Los Estados Unidos. El control de la calidad ha sido limitado usando inspección para detectar los defectos después de que el producto ha sido construido y, algunas veces, inspeccionados para defectos cuando son recibidos por la empresa.

En vez de detectar los defectos después de que ellos ocurren por inspección, exitosamente japoneses y americanos usualmente dependen de trabajadores para valorar la calidad continuamente durante el proceso de producción. De esta manera los defectos son atrapados en el punto más crítico por una persona frecuentemente calificada para reconocerlos (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

Vain, D., (1985) establece las siguientes medidas preventivas para la estandarización de la calidad en la empresa:

- a) Capacitación sobre la calidad.
- b) Elaboración de procedimientos y manuales.
- c) Encuestas de proveedores.
- d) Diseño y desarrollo de equipo.

- e) Contratación de personal de calidad.

**3. Técnicas participativas.** Antes de que pueda lograrse que los empleados consideren que son valiosos miembros del equipo de trabajo de la empresa, debe lograrse que los directivos de todos los niveles crean que son un importante componente del equipo de dirección. Muchas empresas han introducido recientemente programas de capacitación de los empleados, como los círculos de calidad, y gran parte de ellos han fracasado. Los supervisores cuyas aportaciones no sean valoradas se sentirán un tanto remisos, como es lógico, a desempeñar el papel que se les exige, consistente en obtener eficazmente la colaboración de sus subordinados.

**4. Técnicas para la resolución de problemas.** Los antecedentes, en forma de circunstancias o situaciones, determinarán el comportamiento o rendimiento alcanzado por los empleados en el puesto de trabajo, de la misma forma que lo hacen en cualquier otro escenario. Las consecuencias que siguen a tal comportamiento pueden que estimulen a repetir el mismo en respuesta a circunstancias similares, o promuevan una respuesta diferente a circunstancias similares en el futuro. El análisis de los problemas de rendimiento para determinar qué precede a determinados comportamientos en el puesto de trabajo, o *antecedentes*, y qué sigue a dicho comportamiento, o las *consecuencias* resultantes, pueden con frecuencia ayudar a los directivos a resolver sus problemas. La dirección, por ejemplo, puede estar castigando a un empleado, quien ejecutó su trabajo de forma más rápida que lo establecido, al pedirle al mismo que ocupe su tiempo extra en ayudar a otras personas más lentas, debiéndose, en otro sentido, compensar a esta persona para reforzar su esfuerzo (Enciclopedia del management, 1985).

#### **5. Aplicaciones de las mediciones de la productividad en la industria del servicio:**

En servicios, lo que se produce no es fácil de cuantificar en unidades de producción, y la calidad frecuentemente presenta la misma problemática. En la fábrica, las economías de escala resultan de producir cientos de miles de unidades estandarizadas. En servicios, no hay unidades estandarizadas, se puede hacer formando una escala económica particular formando docenas de unidades individual en una cadena y proporcionando funciones centralizadas, frecuentemente por computadora estandarizando la producción de las unidades (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

Dentro de las actividades más comunes de un hotel, se encuentra el aspecto contable; estos deberán estar apegados a la realidad de las operaciones de la empresa, atendiendo sin lugar a dudas lo grande o pequeño que sea el hotel para que bajo esa premisa sean satisfactorios el o los sistemas de control instalados.

Entre las principales operaciones administrativas relacionadas con los aspectos contables se encuentran las siguientes:

- **Operación del registro de hospedaje.**

Consiste en que cuando se recibe una reservación, o bien, cuando llega un huésped a solicitar los servicios del hotel, se anotan los datos respectivos en “hoja de reservación”; al finalizar el día estas hojas son concentradas en el documento de “Concentración de reservaciones u ocupaciones del día”, con la finalidad de identificar los servicios que utilizaron los huéspedes del hotel; para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Cuartos ocupados} / \text{Total de cuartos} = \% \text{ de ocupación de cuartos}$$

- **Operación del registro de servicio.**

Una vez registrado el huésped y conocidos sus datos generales, que se encuentran asentados en la tarjeta de registro, si éste solicita algún servicio de tintorería, restaurante-bar, lavandería, etcétera, en ese momento se formula la tirilla del servicio utilizado y se almacena junto con su registro en el tablero de recepción.

Debido a lo dificultoso que resulta medir la rentabilidad de los servicios adicionales, se opta por estimar el costo-beneficio que estos representan para el hotel, que, por ejemplo, sería de la siguiente manera:

**Para el servicio de lavandería, tintorería y planchado:**

$$\frac{\text{Prendas recibidas el día de hoy para su servicio}}{\text{Capacidad total instalada para brindar servicio diario}} = \% \text{ de rendimiento de utilización diaria}$$

**Para el servicio de restaurante, incluyendo el servicio a cuartos:**

$$\frac{\text{Total de platillos preparados y servidos diariamente}}{\text{Capacidad total instalada para brindar el servicio diariamente}} = \% \text{ de rentabilidad diaria en la explotación del restaurante}$$

Convencionalmente la rentabilidad es calculada por día: una vez cuantificados estos rendimientos en unidades monetarias, estaríamos hablando de dicha rentabilidad en pesos, no debemos olvidar que los servicios adicionales al hospedaje los brindan aquellos hoteles con gran capacidad de infraestructura física del inmueble y dependiendo muchas veces de las circunstancias mercadológicas en donde se encuentren ubicadas.

El INEGI (1996) propone un sistema de la medición similar al anterior. Inicia calculando la producción a partir del total de habitaciones-día atendidas al mes:

$$\text{Habitaciones-día ocupadas / mes} = \text{Habitaciones ocupadas}$$

Posteriormente se calcula el rendimiento del factor humano. Las horas- hombre trabajadas se calcula sumando las horas trabajadas de todos los empleados en el mes

$$\text{Total empleados} * \text{hrs. trabajadas al mes} * 4 = \text{hrs.-Hombre Trabajadas / mes}$$

Finalmente, el Índice de productividad se construye sustituyendo la información anterior en la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Habitaciones-día ocupadas}}{\text{hrs-Hombre Trabajadas}}$$

La construcción del Índice de productividad se hace dividiendo el valor de la productividad en el mes de referencia entre el valor de la productividad en el mes base.

#### b) Evaluación:

La evaluación forma parte de la etapa transitoria entre la medición y la planeación y, por lo tanto, es evidente su importancia para la planeación de la productividad en las empresas.

#### Expresiones para calcular el cambio en la productividad total:

Sea  $P_{tit}$   $\Delta$  Cambio real de la productividad total del producto  $i$  entre dos periodos sucesivos,  $t - 1$  y  $t$ .

$\Delta O_{it}$  = Cambio real de la producción tangible del producto  $i$  entre dos periodos sucesivos,  $t - 1$  y  $t$ .

$\Delta I_{it}$  = Cambio real del insumo tangible para el producto  $i$  entre dos periodos sucesivos,  $t - 1$  y  $t$ .

**Donde**

$$\Delta PT_{it} = PT_{it} - PT_{it-1}$$

$$\Delta O_{it} = O_{it} - O_{it-1}$$

$$\Delta I_{it} = I_{it} - I_{it-1}$$

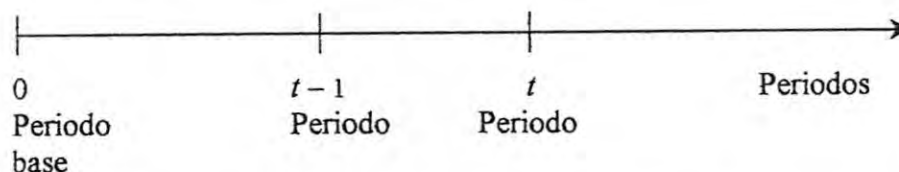
Pero,

$$P_{it} = \frac{O_{it}}{I_{it}} \quad \text{por definición}$$

$$P_{it-1} = \frac{O_{it-1}}{I_{it-1}} \quad \text{por definición}$$

**Y así,**

$$\Delta P_{it} = \frac{O_{it} - \Delta I_{it} * P_{it-1}}{I_{it-1} + \Delta I_{it}}$$



De esta manera podemos expresar el cambio en la productividad total para cualquier producto  $i$  entre dos periodos sucesivos,  $t - 1$  y  $t$ , en términos de la productividad total y los insumos tangibles en el periodo  $t$  (Sumanth, D. J., 1990).

### **c) Planeación**

Los administradores necesitan incorporar la productividad a través de los procesos de planeación. Sin objetivos específicos para la productividad, no sería posible determinar si la productividad está baja o alta. Los objetivos proveen una guía para decidir cual trabajo es productivo y cual es opuesta a la productividad.

Formalmente la planeación para la productividad es un filtro a través de los procesos de la administración. Esto facilita la motivación de las personas para ejecutar en el camino correcto las contribuciones a la productividad, clarifica lo que la organización busca y sienta las bases de recompensa a la productividad (Mescon, Albert y Khedouri, 1985).

### **d) Mejoramiento**

Para Riggs, J. (1981) los dos principales caminos para mejorar la productividad en el sector de los servicios aparenta ser a través de la vía de la inversión en equipo y prácticas más eficiente de personal.

#### **Guías de mejora:**

- **Énfasis en los resultados a largo plazo.** En algunas organizaciones se evita concentrar los esfuerzos en el largo plazo, dada la gran insistencia en tratar los problemas inmediatos. El énfasis debería ponerse en el éxito permanente, comenzando desde ahora mismo.
- **Énfasis en las causas.** Los resultados son las consecuencias de las fuerzas que actúan e influyen en el lugar de trabajo. Algunas de estas fuerzas (personas, productos, plantas y políticas) están bajo el control de la dirección. Actuando por separado o en conjunto, estas fuerzas crean las circunstancias que determinan el nivel de resultados. Antes que puedan lograrse mejoras en la productividad, deben identificarse y modificarse debidamente las circunstancias que reducen o limitan la productividad (Enciclopedia del management, 1985).
- **Conocimiento de las necesidades del empleado.** Los gerentes han siempre reconocido lo que necesita la gente para realizar su trabajo en la empresa. Sin embargo, a través de la historia ellos lo consideraban como una simple forma de ofrecimiento de recompensas económicas (Mescon, Albert y Khedouri, 1985). La satisfacción con el puesto depende de los niveles de resultados intrínsecos y extrínsecos y de la forma en que el empleado ve esos resultados. Se reconoce que los resultados tienen diferentes valores (valencia) para diferentes personas. Para algunas, el trabajo con responsabilidad y desafío puede tener resultados neutros e incluso negativo. Para otras, esos resultados del trabajo pueden tener valores altamente positivos. Las personas difieren en las valencias que otorgan a los resultados. Estas diferencias, por sí solas, serían las bases para los diferentes niveles de satisfacción con el puesto para las mismas tareas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

La dirección no debe perder de vista su responsabilidad de satisfacer las necesidades de la organización. La labor de un directivo consiste en lograr los resultados que, a largo plazo, sirvan al interés máximo de la organización.

Idealmente, estos resultados se lograrán en forma coherente con las aspiraciones de los empleados. Ciertas prácticas de dirección son preferibles, ya que sirven simultáneamente para satisfacer las necesidades de la organización y la de sus empleados.

#### **Pasos para mejorar la productividad en el trabajo:**

1. El primer paso consiste, en declarar y divulgar ampliamente una misión, incluyendo en ella la forma en que ésta pretende alcanzar sus objetivos. Esta

declaración debería señalar la función que desempeña la organización, así como las razones por las que opera.

2. Las responsabilidades individuales deben expresarse desde el punto de vista de la contribución que se espera recibir para lograr cumplir la misión de la organización. Las declaraciones que describen estas responsabilidades deberían registrarse por escrito. Preferiblemente deben prepararlas los empleados.
3. Los objetivos deben ser personales, realistas, específicos, amplios, deben merecer la pena y presentarse por escrito.

**Para que los objetivos sean eficaces, deben cumplir los siguientes criterios:**

- 3.1. Deben ser mutuamente aceptado por los directivos y subordinados.
- 3.2. Deben ser realistas, en el sentido que su consecución sea difícil, pero alcanzable.
- 3.3. Deben ser específicos, las expectativas deben aparecer de forma cuantificada y debe establecerse una meta para su consecución.
- 3.4. Deben ser amplios
- 3.5. Debe centrarse más en los resultados (beneficios) que en las actividades.
- 3.6. Deben especificarse por escrito

Al establecerse los objetivos, resulta útil centrarse en tres áreas de ocupación habitual para la mayoría de las organizaciones: beneficios (o costos), calidad (o precisión) y servicio (o puntualidad). Deberían establecerse, como mínimo, un objetivo afín a cada una de estas tres áreas vitales para cada miembro de la organización, e incorporarse a los criterios de los mismos (Enciclopedia del management, 1985).

## **1.2 Tecnología de producción**

### **1.2.1 Enfocando la estructura, los procedimientos y las políticas de la organización para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo (diseño de puestos).**

Se han desarrollado muchas teorías acerca de las características de las tareas relacionados con el grado de motivación, satisfacción, y desempeño del trabajador (Hackman y Lawler, mencionados por Gibson, 1985). Este último factor puede verse afectado por la forma en que se combinan las actividades, por la flexibilidad que se le otorgan a los empleados, y por factores motivacionales a los intereses personales del empleado. Debemos conocer las actividades del puesto para diseñar un puesto con efectos positivos sobre su motivación. El diseño de puestos tiene como punto crítico identificar las necesidades de los empleados, así como la de eliminar cualquier obstáculo que frustre esas necesidades. Las estrategias se encaminan en diseñar puestos compatibles



a las características físicas, intelectuales y psicológicas del trabajador, sin descuidar las necesidades de la empresa y la percepción que tenga el trabajador en referencia al puesto, con la alternativa de manipular los elementos antes mencionados a fin de estimular al trabajador a dar de sí mismo un mejor desempeño. Los diferentes modelos motivacionales sugieren que el efecto motivador se determina por el grado de importancia que implica para los trabajadores su empleo. Así entonces, si se combinan aspectos en el trabajo, tales como la variedad de las habilidades del trabajador, una tarea con alto grado de detalle, y que represente, además de un impacto para los objetivos generales de la organización, lo anterior apoyado con autonomía y retroalimentación del puesto, incrementará la satisfacción laboral y dará como resultado altos estándares de eficiencia en el proceso (Robbins, 1996).

### **1.2.2 Eligiendo tecnologías a partir de las estrategias de la empresa**

El tipo de tecnología que se aplique en el proceso productivo afectará directamente sobre los costos de producción. El comportamiento de las economías de escala nos ayuda a entender este concepto: la máxima eficiencia en una empresa se alcanza cuando se optimizan los recursos (optimización es el proceso de determinar la mejor solución posible para un problema dado). Las empresas que invierten en tecnología alcanzan un alto nivel de eficiencia y efectividad en sus procesos, pero sólo hasta un punto límite, que es cuando se pasa a la fase de deseconomías de escala (ineficiencia operativa) (Brigham y Pappas, 1978).

Cabe mencionar que la tecnología esta en manos de todos los presupuestos. Tecnología no es sinónima de grandes inversiones de capital, tecnología son todos los procesos que le hacen la vida más cómoda al hombre, estas van desde la capacitación, los métodos de trabajo en equipo, hasta la aplicación de paquetes computacionales. Está implícito alcanzar la eficiencia durante el proceso, por lo que es determinante elegir las características de la estructura con la que se va a operar.

Cada estructura es resultado del efecto del medio ambiente sobre los objetivos generales de la empresa. A partir de las estrategias diseñadas se plantea un tipo específico de tecnología, la cual debe reunir características de ser efectiva en su aplicación y eficiente en el proceso.

### **1.2.3 Impulsar la productividad bajo el esquema de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica es actualmente practicada por casi todas las empresas, aunque el grado de sofisticación y formalidad varían considerablemente. En términos conceptuales, la planeación estratégica es un proceso sistemático que tiene como propósito analizar el presente de la organización para prevenir el futuro, fijarle el rumbo, así como el de desarrollar los medios para el cumplimiento de la misión (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

Una diferencia básica con relación a los conceptos tradicionales de planeación, es la ventaja competitiva; es decir, se planea para poder competir con ventaja sobre los otros productores de bienes y servicios similares o sustitutos de los que la empresa genera y ofrece. Implementar la planeación estratégica trae consigo las siguientes ventajas:

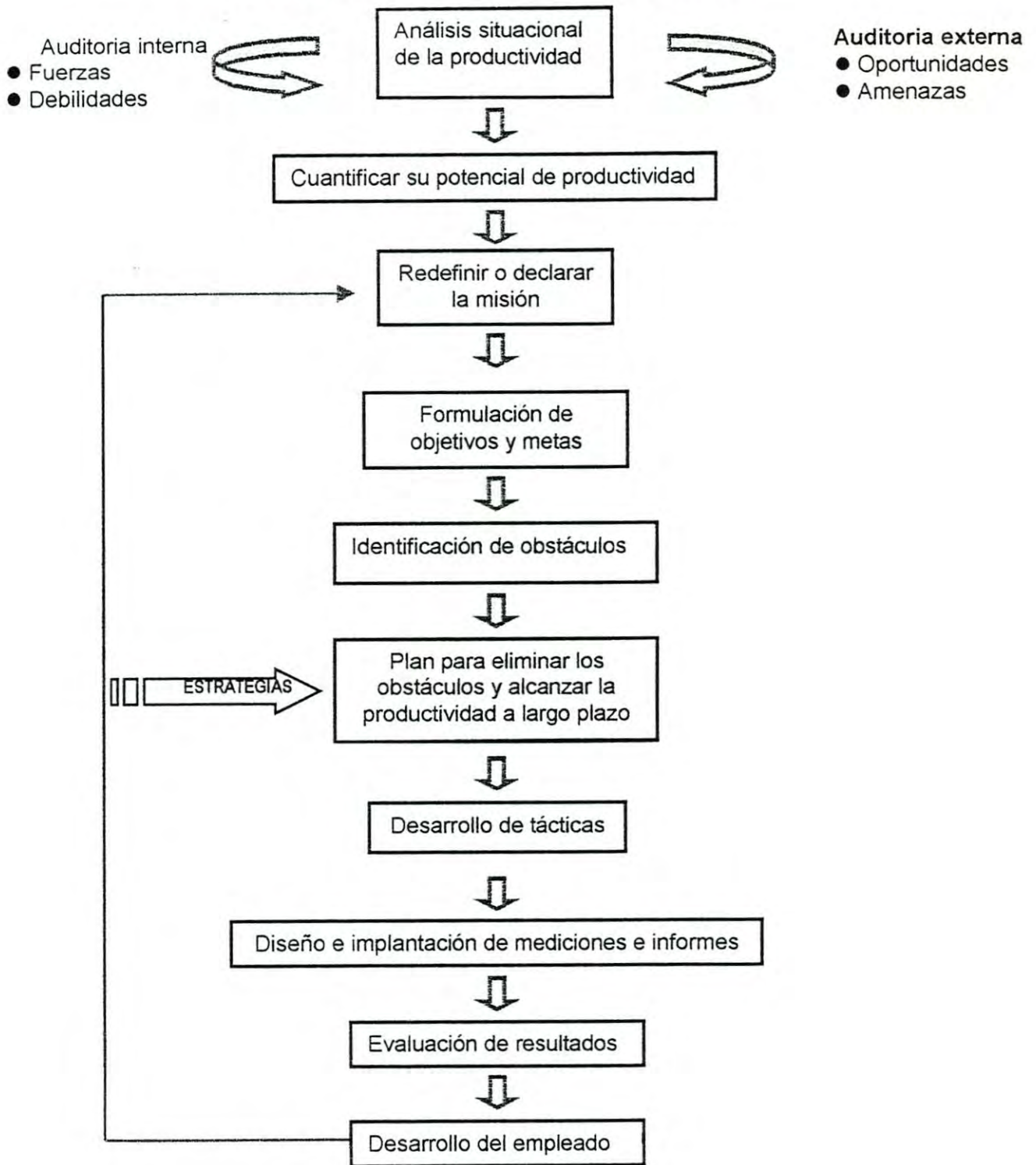
1. Diseño del futuro a partir del presente.
2. Disminuye las posibilidades de error al prever los problemas.
3. Detecta las amenazas y oportunidades con anticipación.
4. Establece con mucha precisión los objetivos y metas institucionales (Reza, 1998).

Debido a lo incierto que resulta el ambiente, se han empezado a desarrollar medios sistemáticos para detectar en ellos los obstáculos que podrían interferir sobre los objetivos organizacionales, mediante el análisis de las fuerzas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que nos permite obtener ventajas competitivas sobre los demás y que nos garanticen la supervivencia y el crecimiento de la empresa (Adam, J. A., 1999).

**El proceso de planeación estratégica para el establecimiento y cumplimiento de objetivos y metas** es un intento deliberado por conducir a los procesos productivos de las empresas hacia la productividad, el mecanismo que esta sigue así lo permite. Los pasos que forman parte de este proceso se muestran a continuación:

1. Análisis situacional de la productividad.
2. Cuantificar el potencial de productividad.
3. Redefinir o declarar la misión.
4. Formulación de objetivos y metas.
5. Identificar obstáculos y los alcances de la productividad a largo plazo.
6. Plan para eliminar obstáculos (estrategias).
7. Diseño e implantación de mediciones e informes.
8. Evaluación de resultados.
9. Desarrollo del empleado.

## PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ESTABLECIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS



Este proceso tiene como propósito el de señalar los problemas de productividad y las oportunidades de mejoramiento, hasta la realización de tal mejoramiento.

El esquema 1 describe los niveles de este importante proceso. Enseguida se presentan todos los detalles pertinentes con objeto de que tengamos un mejor conocimiento del mismo.

**ETAPA 1. Clarificación o determinación de la misión de la organización.** La alta dirección debe preguntarse la razón por la que opera esta organización y las necesidades que desea satisfacer para concluir con el enunciado de su misión, mismo que debe ser compartido no sólo por la alta dirección, sino también por el resto de la organización. Es importante la activa participación de los ejecutivos en este punto, ya que de aquí se desprenden las estrategias fundamentales.

**ETAPA 2. Identificar las oportunidades para mejorar la productividad.** Este proceso se inicia con una revisión sistemática de las condiciones de los problemas actuales, aunada a un deliberado esfuerzo por detectar posibilidades de mejorar la productividad que sobrepasen los problemas actuales aún cuando las situaciones problemáticas son las más fáciles de identificar debido a que son las que se han vivido y padecido, existen otras situaciones que se caracterizan por el “subdesarrollo de su potencial” y que a menudo ofrecen iguales, y hasta mejores, oportunidades para mejorar la productividad. Un buen punto que permitirá aclarar esta situación consiste en examinar las áreas con mayor uso de mano de obra y las áreas en que se concentra un gran porcentaje de los costos. Esta etapa es crítica debido a que sirve para definir tanto el ámbito del potencial como los beneficios de los esfuerzos para mejorar la productividad (Vain, 1989).

**ETAPA 3. Este tercer paso del proceso busca cuantificar lo que la organización “debería ser” en términos del potencial a largo plazo.** Este paso trata de abarcar todo lo *posible* dentro de un periodo empleando la tecnología disponible. También intenta ampliar el “alcance” o aumentar las aspiraciones a corto plazo de la etapa 7.

Para poder cuantificarlo que es y lo que debería de ser, es necesario idear y aplicar una medida conveniente de la productividad: para la situación actual con base en los insumos y en los resultados reales, y para el potencial final a largo plazo, con base en los insumos y en los resultados ideales que se proyectan. Esta medición escogida, o porcentaje de productividad, vuelven a evaluarse con toda intención durante la etapa nueve con objeto de confirmar su validez (Vain 1989).

**ETAPA 4. Esta etapa sostiene un gran peso en el alcance de los resultados deseados.** Este hecho se basa en que para lograr la eficacia requerida es necesario que los directivos deleguen responsabilidades y autoridad en sus subordinados. La delegación debe tomar en cuenta la capacidad de los empleados y también debe proporcionar el grado de autoridad que se requiere para poder cumplir con las responsabilidades otorgadas.

La comunicación de la dirección con sus empleados es básica en el logro de los propósitos requeridos por la empresa. Una revisión de los rasgos sobresalientes de comunicación demostrará esta cualidad.

**Primero.** Antes de que cada gerente empiece a deliberar sobre cual van a ser sus objetivos, su superior debe discutir con él e informarlo de determinados asuntos, por ejemplo, los objetivos y las metas básicas de la empresa, de la gerencia, de los departamentos, así como cualquier otra información que pueda tener el superior y que ejerza una determinada influencia en los objetivos y las metas de los gerentes. Expresado de otra forma, se debe proporcionar al gerente todos los datos conocidos que pueda llegar a necesitar para el mejor desempeño de sus funciones provenientes desde el origen del esquema planteado hasta la situación actual.

**Segundo.** Deben llevarse a cabo, sesiones de comunicación entre el superior y el gerente, cuando menos cuatro veces al año, en forma de revisión trimestral en las que debe examinarse y discutirse los procesos logrados hacia los logros de los resultados deseados, entre ambas partes. En el paso número diez se promueve esta acción para determinar el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos y confirmar que los procesos gerenciales cumplen con lo establecido.

**Tercero.** La retroalimentación que provee el sistema mismo proporcionar información continua a cada gerente, dependiendo ésta de la frecuencia con la que se llegue a necesitar.

Este sistema de comunicación se sustenta sobre bases formales, en virtud de que, tanto el superior como el subordinado están familiarizados con los requerimientos de la organización, y las responsabilidades de los subordinados sustentados por la premisa de que las personas desarrollan sus mejores esfuerzos cuando cuentan con una idea clara de la situación global del trabajo apoyados con los objetivos y metas asignadas, además, este esfuerzo se impulsa al saber la satisfacción que se generan al contribuir con el cumplimiento de su trabajo.

**ETAPA 5.** El siguiente paso estará enmarcado por la alta dirección, quién establecerá las **orientaciones que la empresa debe seguir para mantener continuo el mejoramiento.**

Indicará cuáles son los objetivos y metas básicas de la organización para:

- a) Asegurar su permanencia en el mercado.
- b) Mejorar su participación.
- c) Participar en la sociedad donde se encuentra.
- d) Buscar el desarrollo de su personal.
- e) Contribuir al desarrollo económico de México.

De los objetivos y las metas básicas de la organización se desprenden las necesidades futuras de las direcciones, gerencias o departamentos los cuales, definidos con claridad en un marco de tiempo definido, proporciona el enfoque de esfuerzos que se requieren para la utilización más eficiente de los recursos. El factor clave del éxito de éste proceso radica en las personas, es así entonces, que para el cumplimiento de los resultados deseados es necesario que cada uno de los empleados tenga perfectamente entendido el funcionamiento del proceso de producción en su área de operación. Esto a su vez le permitirá en primera instancia ubicarse y posteriormente perseverar por los resultados deseados desde el punto de vista personal hasta el de los principios que rigen a la empresa.

ETAPA 6. Este paso consiste en **definir las prioridades de todos esos factores que se hayan reconocido que actualmente limitan el desempeño de la productividad** y de los que representan una razonable y alta probabilidad de limitar el futuro desempeño de la productividad. La palabra "obstáculos" se refiere a cualquier cosa que sea o pueda llegar a ser un impedimento para lograr los objetivos y las metas. Los obstáculos pueden presentarse en la capacidad de los equipos, en la capacidad de los procesos, en la cantidad de los materiales, en la disponibilidad de los recursos necesarios y en la oposición al cambio, por mencionar algunos. Este paso deberá dar por resultado un listado, por orden de importancia, de las razones específicas de los incumplimientos del pasado y de los factores que podrían llegar a frustrar los esfuerzos en el futuro.

ETAPA 7. Una vez establecida las "condiciones" que obstruyen los propósitos que persigue la empresa, se requiere implantar distintos cursos de acción que permitan evadir dichas circunstancias. Aunque los planes, en forma de acción específica que tendrán que llevarse a cabo para superar los obstáculos, son importantes, también lo es la generación de una actitud gerencial que se caracteriza por su persistencia. Tanto los obstáculos como los planes para superarlos deben ponerse por escrito. Deben desarrollar tantos cursos de acción optativos como sea posible, listándolos en orden de prioridad o de la efectividad que se espera de cada una de ellos.

En ocasiones es posible que no puedan desarrollarse planes viables para superar ciertos obstáculos. En este caso las metas y los objetivos deben replantearse y ajustarse a las condiciones actuales.

ETAPA 8. Este paso consiste en desglosar en forma específica **las medidas que se tomarán para alcanzar cada una de las estrategias establecidas**. Las tácticas detallan en forma más precisa los procedimientos más viables a seguir a favor de los resultados deseados. Es necesario que para cada estrategia se elaboren por escrito una lista de tácticas ideales a seguir.

ETAPA 9. Sólo después de haber completado todos los pasos anteriores, se podrá **llevar a cabo el enunciado de la meta a corto plazo**. Esta meta debe ser importante para el propósito mismo de la organización y ser compatible con las demás metas. Debe tener

relación con algún nivel específico de resultados finales deseados y factibles de ser medidos, e incorporar una fecha límite para su cumplimiento. El ejecutivo responsable del cumplimiento debe ser quién establezca la meta y, en caso de no ser él, por lo menos debe estar de acuerdo en que dicha meta es razonable y vale la pena. El enunciado resultante debe compartirse con la alta dirección y coordinarse con los demás grupos. La responsabilidad del cumplimiento de la meta debe quedar perfectamente entendida y aceptada.

ETAPA 10. En la etapa tres de este proceso se establecieron algunas medidas de medición de la productividad que tiene relación con las oportunidades de mejoramiento con el propósito de cuantificar la información recabada. Los siguientes pasos para establecer metas fueron mejorando la posición de manera que en este momento se tienen los medios para poder volver evaluar la validez de las mediciones mencionadas. Independientemente de que se lleven a cabo o no ciertos cambios en las mediciones, el resultado, dará mayor confianza en las mediciones escogidas.

**Para elevar la productividad, son esenciales los informes periódicos que comuniquen con precisión los logros reales en productividad comparándolos contra las metas fijadas y en determinadas fechas.** El formato de esos informes debe contribuir a que su preparación sea económica y oportuna, y además debe permitir una fácil comprensión del desempeño operativo.

ETAPA 11. El siguiente paso tiene como propósito el lograr los resultados deseados elevando la productividad. Los resultados de los esfuerzos en favor de **la productividad se evalúan para dictaminar el grado de cumplimiento** de lo propuesto y confirmar que los procesos gerenciales para mejorar la productividad están donde deben y funcionan como se espera. Los resultados de esta evaluación permiten determinar si es necesario llevar a cabo alguna acción adicional conforme al nivel de comunicación entre la gerencia y los subalternos, así como en el planteamiento de los objetivos y metas que persigue la empresa bajo un esquema de planeación estratégica.

Los datos acumulados permiten reconocer la existencia de tendencias y también sirven de base para planear y fijar las metas para el futuro. Además, pueden ser muy útiles para una evaluación objetiva del desempeño.

ETAPA 12. Este proceso de doce etapas para establecer y lograr los objetivos y las metas terminan en éste último paso el cual consiste en **retroalimentar la capacidad de los empleados** para desempeñarse dentro de los estándares de productividad deseables en su área de trabajo.

El análisis de esta última etapa permite hacer evidente los puntos fuertes y débiles del gerente dentro de su capacidad analítica y reflexiva, durante el proceso de cumplimiento de los fines inmediatos de la empresa así como el de constatar que la jerarquía de autoridad y la división de trabajo se están desempeñando dentro de un

contexto de relaciones de fomento a la productividad laboral. Estas evaluaciones individuales sirven como una base concreta sobre la que se desarrolla un entrenamiento para los gerentes. Si el gerente es débil en el área financiera, debe ser capacitado.

### **1.3 Humano**

#### **1.3.1 Rediseñando una estructura organizacional a los factores ambientales, tecnológicos, y psicológicos de los trabajadores**

Las organizaciones consideradas como un sistema abierto reciben constantemente contactos con el medio ambiente. En las empresas cada departamento tiene relaciones directas con su medio. Compras se encarga de los insumos materiales, el departamento de personal recluta y selecciona empleados y mercadotecnia tiene contacto directo con el consumidor. Entre más dinámico e incierto es el medio, más complejo se vuelve la estructura de la organización. La velocidad de adaptación de la estructura ante el cambio es una necesidad para quienes busquen incrementar sus beneficios. Las organizaciones de hoy deben diseñar sus estructuras con características flexibles y limitando su línea de autoridad de tal forma que favorezca la participación activa entre los empleados de la empresa y fomente así la cooperación en equipo. El factor psicosocial se refiere a la actitud del empleado hacia su medio laboral, influido estrechamente por su personalidad y por las ideologías que caracterizan a su profesión. Así entonces, los técnicos buscarán más autonomía, y los profesionales de licenciatura tenderán más hacia ser controlados en sus actividades. Para tener éxito en el anterior punto habría sólo que seguir uno de los principios básicos de la organización: “Elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

#### **1.3.2 Propiciando un ambiente de trabajo con base en la ingeniería del factor humano (ergonomía)**

La ergonomía es una disciplina científico técnica que estudia integralmente al hombre en su campo de acción laboral relacionado con el manejo de maquinaria y equipo.

Muchos investigadores (Kapur y Liles, 1982, McGee, 1981 y Sweetland, 1982, mencionados por Sumanth, D. J., 1990), sostienen que el impacto de esta técnica es importante.

El análisis ergonómico sobre la productividad estará circunscrito específicamente al trabajo, lo que equivale por una parte la tarea y el entorno, y por otra el *esfuerzo* del elemento hombre, con el objeto de determinar a la *eficacia, armonía y la seguridad* entre dichos elementos (Ramírez, C., 1991).



El objetivo principal de la ergonomía es balancear en forma adecuada la tarea y los requerimientos de máquina / equipo con la capacidad anatómica, fisiológica, perceptiva y de procesamiento de información del operador.

Siempre que se aplique esta técnica se debe tener cuidado de que las ganancias en la productividad sean sustanciales tanto a corto como largo plazo. Invariablemente los efectos de la ingeniería de factores humanos son positivos en términos intangibles. Es importante mencionar que los beneficios no sólo se tienen que ver en el área de trabajo, sino pensar en las consecuencias secundarias que propician estos cambios en el ánimo del trabajador quien ahora posee las condiciones ambientales favorables para desempeñar su trabajo.

Para diseñar un estándar técnico de medición, se puede asignar un valor en pesos por cada cliente que no perdió la empresa debido al mejoramiento provocado por el procesamiento correcto del trabajo.

Se puede decir sin temor a equivocarse que la ingeniería de factores humanos es una herramienta poderosa para el mejoramiento de la productividad humana en la mayoría de los casos y por lo menos algunas veces para mejorar la productividad total (Sumanth, D. J., 1990).

### **1.3.3 Rediseñar el alcance y el fondo del puesto (método combinado del enriquecimiento y la ampliación del puesto)**

Los primeros esfuerzos por rediseñar los puestos datan de la era de la administración científica. Los esfuerzos, en esa época, recalaban la importancia de los criterios sobre eficiencia. Con ello, las tareas individuales que conformaban un puesto son limitadas, uniforme y repetitivas (L. E. Davis, 1971, mencionado por Gibson, 1985).

El rediseño del puesto es un término que describe los esfuerzos para reestructurar los trabajos para reducir la insatisfacción y aumentar la productividad (Strauss y Sayles, 1981). Para ello se idearon estrategias que dieron por resultado un alcance más amplio del puesto mediante el aumento de las actividades requeridas para un puesto, así como un mayor grado de autoridad para alterar el puesto a través de la ampliación del puesto y el enriquecimiento del puesto (Gibson, 1985).

La ampliación del puesto es el aumento del número y variedades de tareas que desempeña un individuo, y el enriquecimiento del puesto son programas que tienden a introducir dentro de los empleos un alto sentido de significado, reto y potencial de realización (Koontz, H. y Weihric, H., 1998). Un modelo del rediseño del puesto que pretende involucrar los dos enfoques es el modelo de *característica del puesto* surgida a partir de un diagnóstico del puesto (variedad, autonomía, identificación con la tarea, retroalimentación, relaciones con otros y oportunidades de amistad) (Henry P. Sims y col., 1976, mencionados por Gibson, 1985).

Este modelo toma en cuenta las interrelaciones entre:

1. Las dimensiones de núcleos de puestos;
2. Los estados psicológicos asociados con la motivación, satisfacción y desempeño;
3. De los resultados del puesto y
4. De la intensidad de la necesidad de crecimiento.

De acuerdo con este modelo se hace una descripción suficiente de los aspectos que pueden manejar la administración para lograr ganancias en la productividad.

El aumento en las dimensiones del núcleo incluye combinar los elementos de la tarea, asignar partes enteras del trabajo, permitir la discreción en la selección de los métodos de trabajo y permitir el control al ritmo del operario. Estas acciones aumentan la variedad, identificación e importancia de la tarea; en consecuencia, se incrementa el estado psicológico de “significación experimental del trabajo”. Al permitir la participación y auto evaluación del empleado y al crear grupos autónomos de trabajo, aumentan las dimensiones de retroalimentación y autonomía junto con los estados psicológicos de “responsabilidad experimental” y de “conocimiento de los resultados reales”.

Los beneficios logrados por el rediseño del puesto dependen, además, de las diferencias individuales en la intensidad de las necesidades de crecimiento de los empleados. Así, entonces, se dice que el rediseño del puesto tiene mayor alcance para aquellas personas deseosas de la retroalimentación y la autoestima, que para aquellos con necesidades de crecimiento débiles. Por estas circunstancias estos empleados pueden sufrir de estrés, ansiedad, problemas de ajustes, desempeño errático, rotación y ausentismo (Gibson, 1985).

## **2. INSTITUCIONAL**

### **2.1 Organizacional**

#### **2.1.1 Integrar un sistema de información industrial de productividad.**

El punto de partida para evaluar la competitividad de las empresas inicia a partir de la comparación de sus estándares obtenidos durante el proceso productivo (efectividad y eficiencia operativa) con un modelo basado en la excelencia operativa, estratégica y administrativa. Resulta conveniente implementar el benchmarking como medida de eficiencia en el ámbito industrial, en otras palabras, es necesario integrar un sistema para todo el sector donde, de acuerdo a su clasificación impuesta por la secretaria de turismo (número de estrellas), se diseñen los parámetros estándares ideales a seguir por cada una de las empresas.

En este sentido, el “secreto profesional” no se divulga (pero si puede ser aplicado para impulsar el crecimiento de las pequeñas empresas) sólo estimula a la competencia a superar esas marcas, con el propósito para tener una visión más amplia en el servicio al cliente, de tal forma que los beneficiados directos sean los clientes al recibir un servicio con los estándares de calidad internacionales.

### **2.1.2 Promoviendo la participación en el trabajo a través de la formación de equipos de trabajo (círculos de calidad, equipos autodirigidos y equipos de productividad y calidad).**

Uno de los métodos más exitosos en Europa, que ha roto con los sistemas tradicionales de ensamble, es mediante la formación de equipos de trabajo, a quienes se les asignan todas las labores que implica el proceso total de fabricación de un producto. A los equipos se les permite libremente para administrar el trabajo del cual ellos son totalmente responsables (Riggs, J., 1981).

#### **Los equipos de trabajo:**

Por definición, un equipo de trabajo *es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo en común, un conjunto de metas productivas específicas y un enfoque competitivo.*

Para entender el concepto de equipos efectivos debemos distinguir a los equipos de otras formas de grupos de trabajo. La distinción más clara es la diferencia en la capacidad de rendir resultados. Los resultados que puede dar un buen grupo de trabajo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes. En cambio, los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales y los resultados de trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo (Tulio, 2000).

Principales formas de trabajo en equipo:

- **“Círculos de Calidad”.**

Los Círculos de Calidad (CC) son grupos de personas que se reúnen voluntariamente sobre bases regulares para identificar, analizar y resolver problemas de calidad en sus respectivas áreas de trabajo; contribuyendo con ello a la elevación de la productividad y satisfacción en el trabajo (Reza, 1998).

Los CC se forman de tres a quince miembros, siendo los números ideales de siete a nueve integrantes, a fin de facilitar la coordinación y la participación de todos y cada uno de ellos.

**Los principales objetivos de la aplicación de los CC son los siguientes:**

- a) Disminuir los desperdicios.
- b) Aumentar la calidad.
- c) Acortar los tiempos de ejecución.
- d) Promocionar un mayor compromiso del trabajo.
- e) Acrecentar la capacidad en la organización para la solución de problemas.
- f) Promover la capacitación y el desarrollo del personal
- g) Desarrollar el liderazgo y la capacidad directiva del cuerpo gerencial.
- h) Perfeccionar el clima organizacional.
- i) Implementar la comunicación en la empresa.
- j) Mejorar la seguridad e higiene industrial (Lerma, 1999).
- k) Eliminar defectos.
- l) Mejorar la calidad, los métodos y los procesos, e incrementar la moral y la motivación del trabajador (Ramírez, 1991).

#### **Operaciones de los CC:**

1. Identificación de los problemas o mejoras.
2. Evaluación, jerarquización de los problemas o mejoras.
3. Selección y programación en tiempos y recursos para los problemas o mejoras.
4. Identificación de las causas y efectos del problema a fin de solucionarlos a nivel de la raíz.
5. Recomendaciones a la administración y presentación a la gerencia (Lerma, 1999).

#### **En su aplicación, quienes pretendan implementar los CC se deben considerar los siguientes principios:**

1. La mejora de la calidad no debe ser una moda pasajera, sino un esfuerzo permanente a largo plazo.
2. Implantar el compromiso en la organización para trabajar permanentemente en la calidad de los procesos.
3. Fomentar la cooperación y la coordinación entre los diferentes departamentos para la solución conjunta de los problemas.
4. Fomentar la participación en la solución de problemas en todos los niveles de la organización.
5. Establecer un criterio de calidad para cada fase del proceso productivo a fin de controlar la calidad en todo el sistema (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

- **Equipos de trabajo autodirigidos**

Los equipos de trabajo autodirigidos nacen a partir del concepto de círculos de calidad, con la diferencia de que los círculos de calidad se reúnen periódicamente para analizar y proponer soluciones a los problemas. Estos equipos tienen, además de lo

anterior, poder de auto administración permanente. Es decir, van mucho más allá que los Círculos de Calidad y conviene que estos no sobrepasen los 15 miembros.

Son equipos de trabajo **autónomos** que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio.

Las responsabilidades de un equipo de trabajo autodirigido son la de fijar conjuntamente con la alta gerencia los objetivos a lograr en una fecha determinada a un cierto costo. También definen los procedimientos de trabajo a emplear, y solicitan, con base en sus necesidades, los recursos indispensables para poder realizar su operación.

Lo componen un número reducido de personas (máximo 15) que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar un proceso socio – afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza (Tulio, 2000). Así, un equipo de esta clase puede disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, cómo se hará, cuándo se le debe terminar y quién lo hará. De igual modo los miembros pueden ser evaluados y recompensados como grupo (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

- **Equipos de Productividad y Calidad (PC)**

Los equipos de PC son pequeños grupos de personas (que realizan tareas similares) que se reúnen con regularidad para seleccionar, investigar y resolver problemas relacionados con el lugar de trabajo, los productos y los servicios (Sumanth, D. J., 1990).

Se debe dejar claro que la productividad en una empresa no es sólo una fórmula matemática, sino un compromiso con los ideales de la empresa, estos deben de ser los elementos con los que se identifiquen los integrantes de una organización. Una vez sensibilizado el grupo de él se desprende, espontáneamente, un grupo de individuos quienes serán los representantes de esta modalidad de equipo, es importante señalar que no se sobrepase el número de 10 representantes por equipo.

El propósito fundamental de los equipos de PC es hacer surgir los talentos de los individuos proporcionando el entrenamiento especializado y el apoyo administrativo necesario para lograrlo. Su filosofía se centra en la excelencia de su calidad con base en la integración social, la comunicación abierta, y la lealtad de los empleados hacia la empresa.

**Los equipos de PC y los Círculos de Calidad tienen muchas características en común:**

1. Ambos mejoran la moral y la satisfacción en el trabajo.
2. Ambos mejoran la comunicación de los empleados a todos los niveles de la organización.
3. Ambos mejoran la calidad y la productividad.

4. Ambos seleccionan, investigan y resuelven problemas a través de la capacitación.

Sin embargo, tienen algunas **ventajas** sobre los Círculos de Calidad:

1. Los Círculos de Calidad se centran en el ámbito operativo y los equipos de PC en todos los niveles de la organización.
2. Los equipos de PC fomentan el espíritu de equipo en toda la organización y no sólo a nivel de los equipos.
3. Los equipos de PC dan mayor importancia a la productividad y a la calidad.

Los equipos de PC alientan el desarrollo individual y el autoestima de sus integrantes que los conduce a un compromiso más fuerte con la organización y más aún sus políticas fomenta que este proceso se regenere creando un efecto sinérgico (Sumanth, D. J., 1990).

### **2.1.3 Elaborando un programa permanente de incentivos a la productividad en acuerdo con el sindicato**

Para que un programa de incentivos tenga éxito debe involucrar, además de la expectativa de la satisfacción de las necesidades del trabajador, el compromiso y la participación activa de los directivos. Antes de operar el programa se deben unificar criterios entre el personal respecto al concepto que se tiene de la productividad y su relación con la organización.

Si no se hace una distinción clara de este significado se corre el riesgo de que los empleados lo sigan interpretando como “producir más cosas con menos personas” o como, es tradicional, el “nivel máximo de producción” y así no aceptarán que sea relevante para sus actividades.

El sistema de incentivo tiene que ser claro que no se menoscabe la calidad del servicio, debemos crear en los empleados una ideología a partir de los principios de la calidad total: formarse una visión integrar al configurar la relación de la calidad en el servicio con la productividad del proceso. Con la nueva filosofía podemos enseñar a los empleados a que conozcan su tarea mejor que nadie, que acepten sus responsabilidades con deseos de participación, con una idea clara de sus aportaciones a la organización, desarrollar su creatividad delegándoles autonomía, y a entrenarlos para responder eficientemente a las exigencias.

El sindicato se ha convertido en imagen, en los últimos tiempos, en un enemigo para los empresarios. Se reconoce su fuerza, pero esta puede ser revertida a favor de la organización. La creación de una “Comisión de la Productividad” por parte de los directivos de la empresa y la asociación entre el sindicato pueden entablar un acuerdo con

beneficios mutuos. Los beneficios que alcance la empresa con su programa de productividad debe darse a conocer periódicamente y corresponder equitativamente al sindicato por el resultado de su esfuerzo. La Comisión de Productividad tendrá la tarea de:

1. Dar a conocer con anticipación los planes estratégicos elaborados por la empresa.
2. Negociar con el sindicato la introducción de nuevas tecnologías y de los nuevos métodos de producción.
3. Controlar los ritmos de trabajo.
4. Dar a conocer los beneficios de los programas de la productividad.
5. Desarrollar a los empleados con mejores desempeños a puestos de mayor responsabilidad.

La elaboración de los contratos colectivos no debe dejar pasar esta oportunidad al pactar los empleados con los programas de incremento en la productividad de la empresa y el de promover la ideología respecto al trabajo productivo.

## **2.2 Tecnologías de producción**

### **2.2.1 Realizar en conjunto con la industria hotelera estrategias para el crecimiento y desarrollo del sector en general**

La productividad no es exclusividad de una empresa, ni de alguna organización en particular; esta es una labor que debe ser compartida por todos, ninguna de ellas esta excluida para aspirar a obtener mejores índices de eficiencia. La productividad no debe operar bajo condiciones similares a la de un monopolio, la productividad es parte de todo un país, el crecimiento debe ser masivo, no exclusivo de unos cuantos, los beneficios deben ser conjuntos.

Resulta conveniente aliar esfuerzos e impulsar de manera general a los más “pequeños” del mercado quienes, en el mediano plazo, asumirán un compromiso con la sociedad. Las empresas más fuertes serán el ejemplo a seguir no por sus estándares productivos sino por su filosofía de vida.

### **2.2.2 Implementar el benchmarking como estrategia para elevar la productividad**

El benchmarking es un proceso de mejora que se emplea para identificar y comprender los elementos (causas) de un desempeño superior o de clase en esencia, en imitar los procesos exitosos de otra organización con el afán de obtener información que sirva para mejorar los procesos y poseer una amplio nivel de competitividad (Gómez, 1998).

Existen tres tipos de benchmarking. Primero, en el *benchmarking estratégico* se comparan varias estrategias y se seleccionan las mejores. Segundo, en el *benchmarking operativo* se comparan costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, en el *benchmarking administrativo* la atención se centra en funciones de apoyo como planeación de la comercialización y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcétera (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

El benchmarking no es una receta de cocina, es un proceso de descubrimiento y aprendizaje que requiere un alto compromiso por toda la organización. Es básicamente un proceso de fijación de objetivos en busca de mejores resultados; permite descubrir y comprender prácticas más eficientes para nuestra empresa de tal manera que eleve la productividad en los procesos involucrados de la organización. Este proceso de cambio implica:

1. Identificar el modelo a seguir.
2. Precisar la brecha entre nuestro desempeño y el modelo.
3. Establecimiento de metas.
4. Desarrollo de planes de acción bajo supervisión, e
5. Integración de las nuevas prácticas al proceso (Gómez, 1998).

Es recomendable que si usted está interesado en compararse competitivamente con otra empresa, primero analice bien cuáles son sus necesidades, es decir, en qué áreas o procesos acusa debilidades su empresa, y así poder compararse específicamente en esas áreas.

Así mismo, es importante que se siga un convenio de confidencialidad con la empresa con la que va a compararse, en el cual se especifique que la información que la empresa comparta con usted sea utilizada únicamente con la finalidad de realizar un estudio comparativo, y de la misma manera reitere una reciprocidad entre la empresa involucrada en el proceso y permita que este convenio sea aplicable para ambas (Morales y Romero, 1998).

### **2.2.3 Promoviendo la capacitación de manera permanente en la empresa**

La capacitación es una actividad planeada, basada en necesidades reales orientadas hacia un cambio en los conocimientos, las habilidades y las actitudes de un trabajador que le permitan desempeñar eficazmente su puesto (Uribe, J. F., 2000).

El proceso se enfoca esencialmente en cambiar las conductas. Cabe mencionar que usualmente los cursos son elaborados pensando de manera aislada en el objeto (contenido del curso) que se pretende sea aprendido y pocas veces se centran en las características de los trabajadores.



Myers, 1995; Hewstone, Stroebe, Codol y Stephenson, (1994), mencionados por Uribe, J. F., (2000), deducen que la adquisición de una conducta está afectada por la experiencia del individuo y del contenido del programa de capacitación. Se cree que la aceptación del cambio depende de diversos procesos, como puede ser la influencia social y aprendizaje que tienen lugar en el individuo y la familia, los grupos, las instituciones y medios de comunicación masiva. El aprendizaje es modificación de la conducta; la capacitación implica cambio de comportamiento para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.

La capacitación busca mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo. Busca cumplir con las demandas de crecimiento y de cambio (Jucius, 1963, mencionado por Sumanth, D. J. 1990).

**Algunas formas más comunes de capacitación son:**

- 1) Capacitación en el lugar de trabajo.
- 2) Capacitación de aprendiz.
- 3) Capacitación interna.
- 4) Cursos externos.
- 5) Capacitación por visitas

La capacitación debe ser una característica continua si ha de mejorarse la productividad total en todo momento.

La capacitación puede disminuir la productividad total en un principio (porque el insumo de otros gastos aumentará mientras se incurra en los gastos de capacitación), sin ofrecer un incremento inmediato en la producción. Sin embargo, el efecto a largo plazo sobre la productividad humana y la productividad total deberán ser favorable (Sumanth, D. J., 1990).

### **3. INFRAESTRUCTURAL**

#### **3.1 Tecnología de producción**

##### **3.1.1 Recurrir a la transferencia de actividades a proveedores externos (outsourcing)**

La transferencia de actividades a proveedores es una técnica recientemente aplicada en Los Estados Unidos y Europa. Esta consiste en la contratación de proveedores ajenos a la empresa con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a éstas ciertos productos y operaciones. El propósito básico de esta técnica es la reducción de los costos de producción (Koontz, H. y Weihric, H., 1998).

Utilizar el *outsourcing* ofrece las siguientes ventajas:

1. Permite al cliente dedicarse 100% a su negocio clave.
2. El tiempo para desarrollar y hacer funcionar los procesos que requiere una empresa es mínimo.
3. El costo de la instalación de infraestructura es nulo o muy bajo.
4. Provee de mano de obra calificada.
5. Es flexible a las necesidades del cliente (traje a la medida).
6. Asegura que los productos sean de mayor calidad.
7. Su confiabilidad asegura valor agregado para el cliente.
8. Es escalable (mejoras constante en tecnología)
9. Ayuda a que el cliente conozca los procesos del negocio (Fuente: Touchcomm, mencionado por Fuentes, 2000).

Algunas fases del proceso productivo requieren de un análisis de costo / beneficio con relación a la contratación de proveedores o decidir por sí mismo la elaboración del producto o prestación del servicio. Así, los proveedores externos representan una valiosa herramienta para el crecimiento y la competitividad de las empresas. Cabe señalar que el optar por esta estrategia para alcanzar la productividad puede acarrear a realizar reingeniería en la empresa. La reingeniería implica un cambio radical en el proceso. Estos cambios son debido al ajuste que efectúan las empresas para adaptarse a las necesidades de los proveedores. Debe, también, tenerse cuidado con las posibles contingencias a las que pueden enfrentarse las empresas por la dependencia con el servicio de los proveedores.

**Tips para empresas que buscan trasladar un departamento interno a un proveedor externo:**

- a) El contrato debe ser abierto para los procesos internos en los que el cliente se considera inseguro, y cerrado en los que tenga más confianza.
- b) El cliente debe evitar, a toda costa, tomar decisiones aisladas entorno al *outsourcing* y procurar que el personal de tecnología y administración se involucre en ellas, para evitar conflictos en la estrategia del negocio.
- c) Es benéfico permitir al grupo dedicado a tecnología de información competir con proveedores externos para ver si en realidad se necesita el servicio de un tercero. (Fuente: Outsourcing Journal, mencionado por Fuentes, 2000).

**3.1.2 Diseñar números índices de productividad en función de los factores que intervienen en la producción**

Ya se mencionó que la productividad es una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de la productividad del presente y la razón de productividad de un periodo anterior al que se hace referencia como *periodo base*. Las razones de productividad también pueden compararse contra estándares, y cuando esto sucede, el estándar se convierte en el periodo base (Vain, 1985).

Dentro del sistema de medición de la productividad, tenemos los llamados índices de productividad, los cuales son coeficientes que sirven para medir las variaciones en el tiempo de magnitudes referidas a la producción, o sea, que son indicadores contruidos con base en datos estadísticos, ya sea a nivel macro o microeconómico y que relacionan la producción con uno o varios factores que intervienen para generarla (Suárez, 1997).

La utilidad de la medición de la productividad radica en que es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la eficiente utilización de los recursos productivos, por tanto, es la base de una producción más planificada, que repercutirá en la utilización más eficiente de todos los factores.

Para el sector de los servicios resulta esencial traducir sus esfuerzos laborales en términos cuantitativos. El problema se hace inminente cuando se trabaja con la personalidad y la motivación del trabajador. Dada la dificultad que implica la formulación de parámetros a partir de estos factores, se sugiere obtenerlos con base en los resultados que se desean alcanzar. El análisis de puesto puede ser una pista para obtener dicha información, ya que a través de este proceso se identifican las aptitudes y actitudes requeridas del trabajador. Otro elemento valioso lo constituyen la información procedente de los antecedentes de desempeño de los trabajadores, contemplando las condiciones anteriores sobre las que se estaba operando. Es importante señalar que toda actividad laboral debe diseñarse representando un factor motivacional para el trabajador, de tal forma que su tarea implique un reto para sí mismo.

#### **Factores que repercuten en la productividad:**

1. Humano. Principal implicado en la productividad
2. Maquinaria y equipo (sistema técnico). Condiciones, calidad, correcta utilización.
3. Tecnología de la producción. Proyecta hacia la productividad
4. Organización del trabajo (sistema social). Manejo correcto del recurso humano, incluidos el rediseño y la reestructuración de puestos.
5. Materias primas. Buena calidad acorta el tiempo de producción.

En los índices de productividad será necesario incorporar estas variables, puesto que sólo tendremos una medida que refleje la situación real de la productividad conforme a criterios que faciliten su diagnóstico.

#### **En lo que se refiere a índices, es indispensable:**

1. Que cada empresa los diseñe a su medida y de acuerdo a lo que mejor se adapte a sus necesidades.
2. Que todos los involucrados en un área conozcan cuantitativamente la evolución de su eficiencia.

3. Que toda la organización utilice índices totales y parciales de manera sistemática y generalizada. No existe mejor forma de evaluar su desempeño (Suárez, 1997).

#### **Índices totales y parciales de la productividad:**

No hay mejor indicador de la productividad que una medición del total de la misma, ya que medirla en forma separada puede expresar información parcial que en un momento dado resulta positiva para un parámetro y totalmente opuesto para otro. La productividad parcial tiene que diseñarse en forma particular para cada etapa del proceso productivo sólo con el propósito de mantener el control del mismo, dicho de otra manera, para monitorear el desempeño de los trabajadores con miras a identificar problemas operativos y resolverlos oportunamente. A continuación se muestra una lista de los índices más representativos para medir la productividad:

**Productividad total** = Producción  $\div$  (Mano de Obra + Materiales + Capital + Energía)

**Mano de obra** = Unidades de producción  $\div$  (Horas - hombre)

**Materiales** = Toneladas producidas  $\div$  Toneladas empleadas

**Capital** = Unidades producidas  $\div$  Horas - máquina

**Energía** = Toneladas procesadas  $\div$  Unidades térmicas consumidas

**Medición de la productividad a partir de los factores de la producción:**

**Cuadro 22. Factores que intervienen en la medición de la productividad.**

<b>COMERCIALIZACION</b>	
<p>Punto de Equilibrio de las operaciones de mercado = <math>\frac{\text{Total de costos fijos de mercado}}{\text{Margen unitario de mercadeo - costo variable de mercadeo por unidad}}</math></p> <p>Margen de mercadeo = Precio de venta - <math>\left[ \begin{array}{l} \text{Costos de fabricación} \\ + \text{gastos generales} \\ \text{y de administración} \end{array} \right]</math></p> <p>% de costos de distribución y venta = <math>\frac{\text{Gastos de venta y distribución} \times 100}{\text{Costo de lo vendido}}</math></p> <p>Influencia de la ubicación de la fábrica = <math>\frac{\text{Total de gastos de transp}}{\text{Costo de lo vendido}}</math></p> <p>Relación para medir la influencia de la propaganda = <math>\frac{\text{Costo de la propaganda y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}</math></p>	<p>Ventas por vendedor = <math>\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de vendedores}}</math></p> <p>Rotación de las cuentas por cobrar = <math>\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}</math></p> <p>Plazo medio de las deudas de los clientes = <math>\frac{360}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}</math></p> <p>Indicación de la política de crédito = <math>\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de los créditos concebidos}}</math></p> <p>Proporción de devoluciones = <math>\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}</math></p> <p>% del costo de la investigación de mercado = <math>\frac{\text{Costo de las investigaciones de mercado}}{\text{Ventas netas}}</math></p>

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO  
Y LA PRODUCCIÓN POLÍTICA Y DIRECCIÓN**

$\text{Índice general financiero} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Obligaciones a corto plazo}}$ $= \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$ $= \frac{\text{Capital contable}}{\text{Obligaciones totales}}$	$\text{Índice general} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ $= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{inventarios}}$ $= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$
--	--

**FINANCIAMIENTO**

<p>Indicación sobre política financiera = <math>\frac{\text{Obligaciones a corto plazo (estructura del pasivo)}}{\text{Obligaciones a largo plazo (estructura del pasivo)}}</math></p> <p>Grado de independencia financiera = <math>\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo fijo}}</math></p> <p>Grado de obligación = <math>\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>Liquidez en relación con la estructura = <math>\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>Grado de Autofinanciamiento = <math>\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}</math></p>	<p>Dependencia bancaria = <math>\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>Movilidad del activo circulante = <math>\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Capital contable}}</math></p> <p>Rendimiento del activo total = <math>\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>Rendimiento del capital contable = <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>Rendimiento del capital social = <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}</math></p> <p>Grado de seguridad de los acreedores = <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}</math></p>
---	--

<b>ACTIVIDAD PRODUCTORA</b>			
<p>Punto de equilibrio de la producción en volumen físico = <math>\frac{\text{Total de costos fijos de producción}}{\text{Costos unitarios previstos (-) costo unitario variable}}</math></p> <p>Estructura de los costos = <math>\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos de fabricación}}</math></p> <p>Importancia de los gastos de fabricación = <math>\frac{\text{Costos de fabricación}}{\text{Costos de producción}}</math></p> <p>Grado de transformación = <math>\frac{\text{Costos de producción}}{\text{Costos de las materias primas y materiales auxiliares}}</math></p>	<p>Grado de mecanización = <math>\frac{\text{Consumo KWH}}{\text{Número de trabajadores}}</math></p> <p>Tasa de utilización de la capacidad de producción = <math>\frac{\text{Producción}}{\text{Capacidad}}</math></p> <p>Grado de utilización de materiales = <math>\frac{\text{Desechos y desperdicios}}{\text{Materias primas}}</math></p> <p>Eficiencia de la inspección = <math>\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}}</math></p>		
<b>TRABAJO O MANO DE OBRA (FUERZA DE TRABAJO)</b>			
<p>Producto por horas – hombre = <math>\frac{\text{Índice de producto}}{\text{Índice de insumo laboral}}</math></p> <p>Relación entre los tipos de trabajo = <math>\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de obreros}}</math></p> <p>Horas de trabajo por trabajador = <math>\frac{\text{Total de hrs - hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}</math></p> <p>Rotación de la mano de obra = <math>\frac{\text{Número de trabajadores separados}}{\text{Promedio de trabajadores ocupados}}</math></p>	<p>Promedio de salarios por hora = <math>\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{horas hombre trabajadas}}</math></p> <p>Importancia de los salarios = <math>\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}</math></p> <p>Ventas por trabajador = <math>\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}</math></p> <p>Costo de las prestaciones por trabajador = <math>\frac{\text{Costo total de trabajo - sueldo - salario}}{\text{Número de trabajadores}}</math></p>		

<b>SUMINISTROS</b>			
<p>Costo de las materias importancia de los abastecimientos = <math>\frac{\text{primas auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}}</math></p> <p>Rotación de los materiales = <math>\frac{\text{Costo de las materias}}{\text{Inventario medio de materias primas y otros auxiliares}}</math></p>	<p>Rotación de los créditos de los proveedores = <math>\frac{\text{Saldo promedio de créditos recibidos de proveedores}}{\text{Costo de abastecimiento adquiridos en un año}}</math></p> <p>Plazo medio de los créditos de los Proveedores = <math>\frac{360}{\text{Rotación de los créditos de los proveedores}}</math></p>		
<b>CONTABILIDAD Y ESTADISTICA</b>			
<p>Resultados de las operaciones = <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo fijo}}</math></p>	<p>Resultados de las operaciones = <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Importe de la nómina Industrial}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Impuestos industriales}}</math></p>		
<b>ADOPCION Y UTILIZACION DE TECNOLOGIAS (MEDIOS DE PRODUCCION)</b>			
<p>Intensidad de la inversión = <math>\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}</math></p> <p>Intensidad de los gastos fijos = <math>\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costos de fabricación}}</math></p> <p>Grado de mecanización = <math>\frac{\text{Valor de la maquinaria y equipo}}{\text{Activo total}}</math></p>	<p>expansión = <math>\frac{\text{Grado de Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}</math></p> <p>Tasa de inversión con relación a la producción = <math>\frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}</math></p>		

Fuente: Suárez (1997). Revista laboral. Año V. Número 63.



### **3.1.3 Registrar, traducir, codificar y comparar por periodos la información que se genera durante el proceso productivo**

Un país, una sociedad, un grupo o un individuo son más ricos mientras mayor cantidad de bienes y servicios posean y esto, a su vez, depende de la cantidad y calidad de los mismos. En una empresa estas condiciones se pueden alcanzar mediante dos vías: haciendo aumentar la capacidad instalada, lo que implica mayor cantidad de trabajadores, o bien, aumentando la productividad de la planta existente, lo que implica el incremento de la eficiencia parcial de los materiales, las máquinas y la mano de obra (Valdés, L. B. 1993).

La baja productividad repercute directamente contra la economía. De aquí la importancia de conocer, conceptualizar, aprender a medir e incrementar la productividad.

La productividad no es algo que se pueda observar directamente. Más bien se requiere traducirlo, codificar, en un lenguaje cuantitativo, una realidad que resulta siempre dinámica y plurivalente.

Lo importante es poder desglosar bajo diversas perspectivas lo que ocurre en toda institución humana y maximizar el aprovechamiento de los recursos utilizados. Para esto resulta valioso tener una idea clara sobre los índices de productividad.

Si bien el lograr un buen incremento en los niveles de productividad está fuera de toda discusión, aquí lo fundamental es aprender a elaborar sistemas de medición de las variaciones en los niveles productivos en el tiempo, de tal forma, que, al observar su comportamiento, puedan diseñarse políticas de crecimiento acordes con la realidad del país o las organizaciones de todo tipo (Suárez, 1997).

La elaboración de mecanismos para la medición de la productividad en realidad no es una tarea difícil cuando hablemos de aspectos cuantitativos, pero lo que nos compete es el servicio, es decir, aspectos cualitativos. Para lograr plasmar la productividad en el servicio tenemos, por conveniencia, que transformar lo cualitativo hacia lo cuantitativo, y la manera de alcanzarlo es identificando los objetivos de nuestra actividad; a partir de ahí nuestra tarea consistirá en canalizar nuestros propósitos en un índice que nos permita cuantificar nuestra eficiencia y efectividad productiva.

Medir la productividad es algo más fácil de decir, que de hacer. Por esta razón muchas son las organizaciones que no cuentan con tales medidas, y aquellas que la tienen, por desgracia o no tienen sentido o son incompletas. Para una empresa que ofrece un solo servicio, la medición es relativamente sencilla. Se cuantifican los servicios ofrecidos durante el año actual, se dividen entre el año base y se multiplica por 100 para obtener un número índice de la producción.

Para aquellas que producen una gran variedad de servicios para medir la productividad normalmente las empresas suman las distintas producciones y el resultado lo catalogan como medida de la producción, pero muchas veces en el tiempo se cambian las formas de ofrecer el mismo servicio, incluso se practican maneras diferentes de atender a los clientes. La mezcla del servicio cambia.

Por esta razón es difícil de concebir, ejecutar y beneficiarse con mediciones que tengan sentido (Vain, 1985).

### **3.2 Maquinaria y equipo**

#### **3.2.1 Aplicando la tecnología de la administración en la producción, mantenimiento y conservación de la energía y reconstrucción de maquinaria**

Sumanth, D. J.. (1990), propone un uso eficiente de los recursos mediante la administración de las tecnologías de la producción, mantenimiento y conservación de la energía y reconstrucción de maquinaria.

Los cuatro enfoques aplicados para el mejoramiento de la productividad se describen a continuación:

**La tecnología de la energía** se refiere al uso alternativo de nuevas fuentes de energía. Por ejemplo, el uso de la energía química, energía solar, energía geotérmica y energía de hidrógeno. Los beneficios que implica el uso de esta tecnología se mencionan a continuación:

- a) Economía de la producción y distribución de la energía.
- b) Efectos sobre el medio ambiente.
- c) Aspectos sociales en donde la nueva tecnología se aplique.
- d) Incremento en el uso alternativo de la energía a favor de la excelencia en el servicio (instalación de equipos electrónicos de seguridad, equipo de aire acondicionado, incremento en las líneas iluminación, etc.).
- e) Tasa de desabastecimiento y de abastecimiento (sí la hay) de recursos energéticos.

**La administración del mantenimiento** es una técnica efectiva para obtener lo más posible de la maquinaria y equipos existentes. Por lo tanto, casi siempre es probable que aumente la producción y disminuya el insumo humano. La administración del mantenimiento es una herramienta que con frecuencia se descuida, pero puede ser un medio muy efectivo para disminuir el costo de mantenimiento y aumentar la productividad humana, la productividad de los activos fijos, la productividad de la energía. La administración del mantenimiento aporta muchos beneficios, entre ellos los siguientes:

- a) Se incrementa la disponibilidad de tiempo de máquina para la producción, da una producción más alta y reduce costos de máquina / hora.
- b) Se incrementa la productividad de la mano de obra en las áreas de producción.
- c) Se reduce el tiempo que paran las máquinas para mantenimiento y con esto el insumo humano en términos económicos.
- d) Debido a una reducción general en las horas extras, el costo de la operación de mantenimiento en sí disminuye.

**La tecnología para la conservación de la energía** se refiere a las técnicas para el uso eficiente de la tecnología. Su objetivo fundamental es minimizar el consumo de energía en todas sus formas sin disminuir la cantidad o calidad de la producción. La administración de la conservación de la energía involucra los siguientes aspectos:

- a) Auditoria del uso de la energía.
- b) Análisis económico de proyectos relacionados con el uso de energía.
- c) Diseño de la planta para controlar el uso de la energía.

La planeación de la conservación de la tecnología para la conservación de la energía basa sus principios en:

- a) Identificar las áreas potenciales para ahorro de energía en las operaciones (equipo de manejo de materiales, iluminación, equipos de aire acondicionado y calefacción, motores, calentadores de energía, etc.)
- b) Jerarquizar las áreas de consumo de energía en orden de magnitud en las posibilidades de ahorro.
- c) Administración racional de estas áreas.
- d) Desarrollar registros que pueden ser interpretados por el personal del área.

**La reconstrucción de maquinaria** tiene un potencial valioso que muchas veces pasa desapercibido por las empresas. Resulta conveniente crear en la organización un departamento de reconstrucción de maquinaria o en su excepción capacitar y adiestrar al personal para que ellos mismos reparen los equipos que ellos mismos utilizan. Las empresas que trabajan bajo las normas del círculo de calidad pueden llevar a cabo el rediseño de su maquinaria y herramientas. Los efectos positivos para la empresa se verán a largo plazo sobre la productividad total.

Con el tiempo los equipos pierden capacidad a pesar de los programas de mantenimiento preventivo, y generan un porcentaje más elevado de piezas defectuosas. Las detenciones de la producción son mas frecuentes debido a las descomposturas y el desgaste de ciertas piezas.

Todos estos elementos contribuyen al descenso de la productividad del procedimiento y al aumento en los costos de fabricación. Nuevas máquinas aparecen en el mercado, las cuales permiten aumentar y a veces aun duplicar o triplicar la productividad de un procedimiento.

### **3.2.2 Adoptar un sistema para la administración de materiales**

La productividad, entendida como un proceso sistemático en el uso racional de los recursos, pretende alcanzar la eficiencia en los procesos productivos, para ello, el sistema de materiales nos proporciona una alternativa para tales propósitos.

La administración de materiales tiene como objetivo el de proveer del material apropiado, en la cantidad conveniente, con la calidad adecuada, en el lugar apropiado, en el momento preciso y al precio correcto a las necesidades de la empresa (Riggs, et al. 1979, mencionado por Sumanth, D. J., 1990).

El punto crítico del proceso productivo se hace presente en la gerencia de materiales, la cual es la responsable de los objetivos anteriormente mencionados. Es, precisamente, el gerente de materiales quién puede poner en una posición ventajosa a la empresa a través de la buena coordinación entre el resto de los departamentos en el flujo de materiales. Un sistema de información permanente del mercado propicia una visión conceptual del medio en donde se opera; el gerente de materiales tiene que saber en qué forma el producto o suministro que esta comprando contribuirá a los resultados finales de su empresa; debe conocer a la perfección, la estructura y la situación económica de la industria del proveedor, así como el conocimiento del costo / beneficio que implica el uso del inventario (almacenamiento de los productos terminados y de los insumos que participan en el proceso) tomando como base un programa de pronósticos de la demanda, sobre esta cuestión es importante hacer énfasis en el control de costos en el ordenamiento, el mantenimiento, el de oportunidad por agotamiento y los asociados con la capacidad de producción (horas extras, contratos de arrendamiento, capacitación, paros en la producción, etc.) (Mastreta, 1998).

## **4. FINANCIERO**

### **4.1 Análisis financiero**

#### **4.1.1 Establecer cuotas o impuestos al usuario para reinvertir en las estrategias diseñadas para incrementar la productividad**

Debe someterse entre el grupo de empresarios la factibilidad de cargar un costo adicional al cliente sin que esto repercuta en las ventas.

La proporción que se desea cobrar tiene que ser poco significativa para el consumidor. El cobro de impuestos no resulta la mejor elección para recaudar fondos, sin embargo proporcionan un fondo importante de ingresos para las empresas. Los impuestos no deben ser tomados como una defensa contra la improductividad de la empresa porque nada más estarían enmascarando un síntoma de ineficiencia.

## CAPITULO 6 CONCLUSIONES

Las principales causas por las que se presenta la falta de interés por medir la productividad en la mitad de los encuestados (48.57%) son debidas, esencialmente, al desconocimiento de los indicadores para medir y evaluar a la misma; a su escasa capacitación, y a su cultura empresarial. Desde el punto de vista de este segmento de la población en estudio se justifica, principalmente, porque consideran sus actividades empresariales muy simples, las cuales no requiere prestarle más atención que un registro informal de sus procesos operativos, esto aunado a que cualquier cambio implica una inversión de la cual no esta del todo de acuerdo.

A pesar de que en las categorías de 4 y 5 estrellas se detectan actitudes de sus directivos por medir la productividad, se descuidan algunos aspectos trascendentales de la misma, tales como la administración eficiente en las áreas de lavandería, administración de materiales y equipo, transporte, compras, tiempo y supervisión. Por lo tanto es necesario que sus procesos productivos actuales se reestructuren acorde a sus necesidades, iniciando por segmentar su empresa en unidades productivas susceptibles de evaluarse periódicamente.

El concepto de "productividad" no es entendido en su real dimensión por los empresarios hoteleros. De manera general se explica como una medida de la producción interpretada, particularmente en la pequeña empresa, como el número de habitaciones ocupadas en el año.

No se plantean objetivos que les permitan estructura una base para las mediciones de la productividad. No existe ese interés debido a que el mercado hotelero de este municipio es incipiente, aunada a la escasa cultura de servicio que existe en la entidad.

Para una cantidad importante de los pequeños empresario, el servicio de sus hoteles proporciona un complemento a sus entradas de ingreso, ya que ellos concentran su atención, preferencialmente, en otras actividades productivas, de ahí la escasa atención al porvenir de la empresa.

Es prácticamente nulo el uso de la información financiera para efectuar sus mediciones y evaluaciones de la productividad. En su mayoría, los contadores son contratados solamente para el reporte periódico de sus actividades ante la Secretaria de Hacienda.

La actitud de los gerentes por promover la productividad es mayor a medida que se incrementa las categorías de los hoteles. Esta tendencia se explica por una mayor conciencia de quienes invierten grandes recursos para sus empresas.

Sin embargo, aún así, las actitudes no son suficientes para impulsar la competitividad de las empresas, ya que se desconocen los mecanismos para medir y evaluar la productividad, de esta forma la productividad no puede cumplir con su función de reactivación económica.

De manera general no existe una estructura o modelo sobre el cual opere un sistema de medición para la productividad, por lo que es necesario arrancar reconociendo todas las áreas de operación identificando, de igual forma, todos los recursos que intervienen y la manera en que estos operan y se relacionan entre sí.

La productividad no es un problema de escasez de dinero sino de cultura empresarial; la resistencia a la implantación de la misma es debida en gran medida a que esto significa invertir, situación de la cual no están muy de acuerdo los empresarios hoteleros, de ahí la importancia por iniciar primero difundiendo los beneficios de trabajar con productividad y hacer conciencia a través del ejemplo entre las empresas que así decidan implementar un sistema de evaluación y medición de la productividad.

## ANEXO 1

### AUDITORIA DE LAS ACTITUDES PREVALECIENTES RELACIONADAS CON LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Ambiente organizacional --- Auditoria de la actitud gerencial

Preguntas por responder:	Columna 1	Columna 2
1. ¿La atención de la directiva se centra más "cómo" se van a hacer las cosas, o en "sí" las cosas se van a hacer?	_____	_____
	"Cómo"	"Sí"
2. ¿Los directivos recalcan más la "empatía" o la "excelencia"?	_____	_____
	"Excelencia"	"Empatía"
3. ¿Cuál es la respuesta más usual cuando se presenta una propuesta completa y bien preparada destinada a mejorar las operaciones: una "decisión" ("sí o no") o varias solicitudes adicionales de "análisis más detallados"?	_____	_____
	"Decisión"	"Análisis"
4. ¿Por lo general las responsabilidades están bien definidas y se les comunica adecuadamente a todos los responsables directa o indirectamente?	_____	_____
	"Sí"	"No"
5. ¿Todos los directivos tienen metas específicas relacionadas con su desempeño, y se les responsabiliza de su cumplimiento?	_____	_____
	"Sí"	"No"
6. ¿Durante el último año alguno de los empleados recibió algún castigo económico precisamente por su baja productividad?	_____	_____
	"Sí"	"No"
7. ¿Durante el último año se despidió a algún empleado precisamente por su baja productividad?	_____	_____
	"Sí"	"No"
8. ¿Algún empleado recibe una remuneración que dependa de la cantidad de los resultados producidos?	_____	_____
	"Sí"	"No"
9. ¿Empleados de cualquier nivel participan alguna vez en la planeación o en la toma de decisiones?	_____	_____
	"Sí"	"No"
10. ¿Es muy estricta la responsabilidad que tienen los directivos de cumplir con el control de costos y con los presupuestos?	_____	_____
	"Sí"	"No"



## ANEXO 2

### AUDITORIA DE LAS MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

"No" Preguntas	Indique aquí su respuesta Columna 1	Columna 2	Si la respuesta es "Si" pase a la pregunta:	Si la respuesta es pase a la pregunta:
1. ¿Actualmente se mide la productividad de algunas de las actividades de la organización?	(Si)	(No)	4	2
2. ¿Alguna vez se midió la productividad en la organización?	(Si)	(No)	3	8
3. Si se implantaron algunas mediciones de productividad pero se eliminaron. Indique las razones de Esa eliminación:	(Si)	(No)		
3.1 ¿Los beneficios que se producían no se justificaban en su costo?	(Si)	(No)		
3.2 ¿Las mediciones consumían mucho tiempo?	(Si)	(No)		
3.3 ¿Las mediciones provocaban conflictos entre la dirección y el personal?	(Si)	(No)		
3.4 ¿Las mediciones carecían del respaldo de la alta dirección?	(Si)	(No)		
3.5 ¿Otras razones? (Especifique):				
_____			5	5
_____				
_____				

**AUDITORIA DE LAS MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD**

Indique aquí su respuesta    Si la respuesta es "Si"    Si la respuesta es "No"  
**Preguntas**                      **Columna 1**    **Columna 2**    **pase a la pregunta:**    **pase a la pregunta:**

---

4. ¿Con que aspectos puede relacionarse las actuales mediciones de la productividad:

- |   |      |      |
|---|------|------|
| 4.1 Utilidades                              | (Si) | (No) |
| 4.2 Servicios                               | (Si) | (No) |
| 4.3 Calidad                                 | (Si) | (No) |
| 4.4 Mano de obra indirecta<br>- Supervisión | (Si) | (No) |
| 4.5 Mano de obra directa                    | (Si) | (No) |
| 4.6 Mano de obra de oficina                 | (Si) | (No) |
| 4.7 Todos los empleados                     | (Si) | (No) |
| 4.8 Equipo                                  | (Si) | (No) |
| 4.9 Materiales                              | (Si) | (No) |
| 4.10 Instalaciones                          | (Si) | (No) |
| 4.11 Ventas                                 | (Si) | (No) |
| 4.12 Crédito y cobranza                     | (Si) | (No) |
| 4.13 Manejo de inventarios                  | (Si) | (No) |
| 4.14 Compras                                | (Si) | (No) |
| 4.15 Cuentas por cobrar                     | (Si) | (No) |
| 4.16 Transporte                             | (Si) | (No) |
| 4.17 Otros (Especifique):                   | (Si) |      |

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## AUDITORIA DE LAS MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

Preguntas	Indique aquí su respuesta		Si la respuesta es "Si" pase a la pregunta:	Si la respuesta es "No" pase a la pregunta:
	Columna 1	Columna 2		
5. ¿Con que frecuencia se informa a los directivos responsables de sus mediciones de productividad?				
5.1 Cada hora	(Si)	(No)		
5.2 Cada día	(Si)	(No)		
5.3 Cada semana	(Si)	(No)		
5.4 Cada mes	(Si)	(No)		6
Otras (Especifique):				
_____				
_____				
_____	(Si)		6	
6. Las mediciones existentes en general satisfacen algunos de los siguientes criterios:				
6.1 <b>Exclusividad:</b> Se miden otras actividades que no estén relacionadas con la administración de los bienes.	(Si)	(No)		
6.2 <b>Oportunidad:</b> Se informa con suficiente rapidez de las mediciones para que se tomen las acciones apropiadas que se requieren.	(Si)	(No)		
6.3 <b>Exclusividad en costos:</b> Se realizan las mediciones Sin tener costos excesivos Y sin interrupciones.	(Si)	(No)		
6.4 <b>Validez:</b> Miden realmente los cambios ocurridos en la productividad.	(Si)	(No)		
6.5 <b>Totalidad:</b> Toman en cuenta todos los componentes de los insumos totales y de las producciones totales.	(Si)	(No)		

## AUDITORIA DE LAS MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

Preguntas	<u>Indique aquí su respuesta</u>		Si la respuesta es "Si" pase a la pregunta:	Si la respuesta es "No" pase a la pregunta:
	Columna 1	Columna 2		
7. Se carece de un sistema de medición de la productividad debido a las siguientes razones:				
7.1 No se tienen antecedentes de la existencia de estos sistemas.	(Si)	(No)		
7.2 Las actividades de la organización no son lo suficientemente complejas como para implementar un sistema de medición de la productividad.	(Si)	(No)		
7.3 No se disponen de los suficientes recursos económicos como para implementarlos.	(Si)	(No)		
7.4 Se considera la medición de la productividad como un desperdicio de recursos.	(Si)	(No)		
7.5 Se desconocen los indicadores que pueden medir la productividad.	(Si)	(No)		
7.6 Otras (Especifique):				
_____			8	8
_____				
8. ¿Existen personas de la organización responsables de medir ciertos elementos de su propia productividad?	(Si)	(No)		9
En caso afirmativo, ¿cuales?				
8.1 Los insumos	(Si)	(No)		
8.2 Los resultados	(Si)	(No)	9	

## AUDITORIA DE LAS MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

Preguntas	Indique aquí su respuesta		Si la respuesta es "Si" pase a la pregunta:	Si la respuesta es "No" pase a la pregunta:
	Columna 1	Columna 2		
9. ¿Se sostiene alguna plática de orientación con todos los empleados cuya productividad cae por debajo de un nivel aceptable?	(Si)	(No)	10	10
10. ¿Se promueve en algunos departamento de la organización la fijación de estándares de trabajo?	(Si)	(No)	11	11
11. Indique las tareas en que se están aplicando los estándares de trabajo:				
11.1 Ama de llaves	(Si)	(No)		
11.2 Ventas y promoción	(Si)	(No)		
11.3 Mantenimiento	(Si)	(No)		
11.4 Oficinas	(Si)	(No)		
11.5 Cocina	(Si)	(No)		
11.6 Otras (Especifique):				
_____				
_____		(Si)	12	12
_____				
12. ¿Se aplica el sistema de estímulo por incentivos en los empleados que rebasan el estándar de desempeño?	(Si)	(No)	13	14
13. La compensación se realiza:				
13.1 Entre el personal de servicio	(Si)	(No)		
13.2 Entre el personal de oficina	(Si)	(No)		
13.3 Entre los directivos	(Si)			

## AUDITORIA DE LAS MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

Preguntas	<u>Indique aquí su respuesta</u>		Si la respuesta es "Si" pase a la pregunta:	Si la respuesta es "No" pase a la pregunta:
	Columna 1	Columna 2		
13.4 Entre otros (Especifique):				
_____		(Si)	14	14
_____				
14. ¿Los estados financieros de la organización se terminan y distribuyen siempre dentro de los primeros siete días laborales posteriores al cierre del mes?	(Si)	(No)	15	15
15. ¿Coinciden los gastos presupuestados con los gastos reales del periodo como aparecen en los estados financieros?	(Si)	(No)	16	16
16. ¿En los estados financieros se indica el tamaño de todas las variaciones –gastos reales contra gastos presupuestados o estándar- tanto del mes como lo que va del año?	(Si)	(No)	17	Terminado
17. ¿Por lo general se proporcionan detalles acerca de las variaciones desfavorables junto con los estados financieros?	(Si)	(No)	Terminado	

**Modificado de Vain (1985)**

## REFERENCIAS

- Adam, J.A. (1999). Planeación estratégica: herramienta fundamental para el éxito de su negocio. Revista Administrate Hoy. Año VI. Enero 1999. Año V. Número 57. Ediciones Latinoamericana.
- Bedeian, A. Glueck, W., (1983). Management. Third Edition. The Dryden Press. USA.
- Brigham y Pappas (1978). Economía y administración. 2ª. Edición. Editorial Interamericana, S.A de C.V. México, D.F.
- Cantú, Humberto (1997). Desarrollo de una cultura de calidad. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F.
- Castañeda, J. A. (1997). Efectividad en la capacitación. Revista Laboral. Septiembre 1997. Año V. Número 60 Editorial SICCO.
- Enciclopedia de gestión y administración de empresas (1984). 3ª Edición. Ediciones Grijalbo, Barcelona, España.
- Enciclopedia del management (1985). Grupo editorial OCEANO, S.A. Barcelona, España.
- Fuentes, Valentín (2000). Olvidese de la informática y concéntrese en lo suyo. Revista expansión. 21 de junio – 05 de julio, 2000. Número 793.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985). Organizaciones. Conducta, estructura y procesos. Editorial Interamericana. México, D.F.
- Gómez, L. (1998). Benchmarking. Estrategias para elevar la productividad. Revista Administrate Hoy. Año V. Noviembre 1998. Número 55. Ediciones Latinoamericana.
- Greenberg, L. (1990). A practical guide to productivity measurement. UMI. Out of print. BNA. Book. USA.
- Griffin, R. y Ebert, R. (1997). Negocios. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1996). El ABC de la productividad. Primera Edición: Abril de 1995.

Keit, Davis (1995). Comportamiento humano en el trabajo.  
Editorial Mc Graw Hill, S.A. de C.V. México, D.F.

Koontz, H. Y Weihric, H. (1998). Administración. Una perspectiva global.  
11ava edición. Editorial McGraw Hill, México, D.F.

Lerma, A. (1999). Círculos de calidad.  
Revista Adminístrate Hoy. Año VI. Enero 1999. Número 57  
Ediciones Latinoamericana.

Mastreta, Velázquez (1998). Administración de los sistemas de producción.  
Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. Noriega Editores. México.

Memoria Sexenal, 1993-1999. Baja California Sur. Seis años de esfuerzos compartidos.  
Gobierno del Estado.

Mescon, Albert and Khedouri (1985). Management.  
Second Edition. Harper and Row, publishers, New York.

Morales, A. Y Romero, A. (1998). Benchmarking: En micro, pequeña y mediana empresa. Revista Adminístrate Hoy. Año V. Diciembre 1998. Número 56.  
Ediciones Latinoamericana.

Galindo y García (1990). Fundamentos de administración.  
5ª Edición. Editorial Trillas. México, D.F.

Nash, Michael (1992). Como incrementar la productividad del recurso humano.  
Editorial NORMA, S.A. de C.V. México, D.F.

Noori y Radford (1997). Administración de operaciones y producción: Calidad total y respuestas sensibles rápidas. Editorial Mc Graw Hill., S.A. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Ramírez, C. (1991). Ergonomía y productividad.  
Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. México, D.F.

Reza, C. (1998). Innovaciones en la administración.  
Revista Adminístrate Hoy. Año V. Diciembre 1998. Número 56.  
Ediciones Latinoamericana.



Reza, Carlos (2000). Perfil de las organizaciones.  
Revista Administrate Hoy. Mayo 2000, Año VII, Número 73.  
Ediciones Latinoamericana.

Riggs, J. (1981). Production systems: Planning, analysis and control.  
Third Edition. Wiley series in management. USA.

Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica.  
Prentice – Hall. Hispanoamericana, S.A. 7ª edición. México.

Robbins y Coulter (2000). Administración.  
Sexta Edición. Pearson Education, México, D. F.

Strauss, y Sayles (1981). Personal, problemas humanos de la administración.  
Editorial Dossat, S.A. Madrid, España.

Suárez, A. (1997). Qué es, cómo medir e incrementar la productividad.  
Revista Laboral. Año VI, 1997. Número 63.  
Ediciones Latinoamericana.

Sumanth, D.J. (1990). Ingeniería y administración de la productividad.  
Editora Latinoamericana, S.A. de C.V. México, D.F.

Tulio, Marco (2000). Cómo formar equipos de trabajo autodirigidos (GAD's).  
Revista Administrate Hoy. Octubre 2000, Año VI, Número 78.  
Ediciones Latinoamericana.

Uribe, J. F. (2000). Capacitación y actitud: un modelo de aprendizaje con base en el  
comportamiento. Revista Administrate Hoy. Abril 2000, Año VI, Número 72.  
Ediciones Latinoamericana.

Vain, D. (1985). La solución a los problemas de la empresa.  
Editorial Mc Graw Hill.

Valdés, L. (1993). Los caminos para mejorar la productividad de la empresa.  
Dirección de calidad total de CONCAMIN. Revista Industrial. Vol. 6. No. 57.  
Diciembre de 1993.