

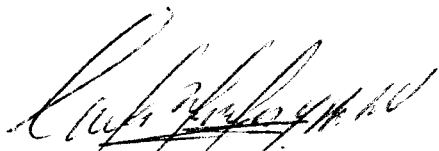
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS CON APLICACIÓN EN
REASEGUROS ALIANZA, S.A.

**TESINA PRESENTADA A LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES,
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN, PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

ELABORADA POR:

✓ CAMACHO CRUZ JUAN RAYMUNDO
✓ GRAJEDA GÓMEZ JOSÉ FERNANDO



✓ LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

ASESOR:

MAYO-1996

El verdadero gozo de un líder es emplearse a fondo en un propósito que reconozca como grande. Nosotros debemos ser la fuerza del cambio, en lugar de miserias y lamentos acerca de que el mundo no se dedica a hacernos felices.

MIGUEL ÁNGEL CORNEJO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
<u>PARTE UNO</u>	
ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PRODUCTIVIDAD	
I ANTECEDENTES GENERALES.	5
II MARCO TEÓRICO.	9
2.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS.	13
2.2 TIPOS DE PRODUCTIVIDAD.	18
2.3 TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD.	19
III FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD.	22
3.1 MEDIO AMBIENTE.	24
3.2 POLÍTICA Y DIRECCIÓN.	24
3.3 PROCESOS Y PRODUCTOS.	25
3.4 MEDIOS DE PRODUCCIÓN.	25
3.5 RECURSOS HUMANOS.	26
3.6 FINANCIAMIENTO.	27

3.7	MATERIAS PRIMAS.	27
3.8	ACTIVIDAD PRODUCTORA.	28
3.9.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	29
3.10	MERCADO.	29
3.11	CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA.	29
IV	FACTORES QUE RESTRINGEN LA PRODUCTIVIDAD.	31
4.1	RETARDOS	32
4.2	AUSENTISMO.	32
4.3	HUELGAS.	33
4.4	MALA COMUNICACIÓN.	34
4.5	APATÍA LABORAL.	35
4.6	ACCIDENTES DE TRABAJO.	36
4.7	LIDERAZGO INEFECTIVO.	37
4.8	MEDIO AMBIENTE INADECUADO.	38
4.9	AUSENCIA DE ERGONOMÍA.	39
4.10	RESISTENCIA AL CAMBIO.	40
4.11	AUSENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	45
V	IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD.	49

VI	MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.	51
6.1	MÉTODO DE KENDRICK.	52
6.2	MÉTODO DE SLOW.	53
6.3	MÉTODO DE DIEWET.	54
VII	LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD.	56
<u>PARTE DOS</u>		
APLICACIÓN PRACTICA EN REASEGUROS ALIANZA, S.A.		
VIII	RESEÑA HISTÓRICA Y OBJETIVOS DE REASEGUROS ALIANZA	60
IX	MISION Y FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.	68
X	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	71
XI	ANÁLISIS CRITICO DE LAS ENTREVISTAS	
11.1	ANÁLISIS	74
11.2	PROPUESTAS	83
	CONCLUSIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA.	91
	ANEXO.	93
	ANEXO DE GRAFICAS.	97

INTRODUCCIÓN

La presente investigación lleva por nombre “La productividad de los recursos humanos con aplicación en Reaseguros Alianza”, la cual se encuentra dividida en dos partes, de las cuales la primera conforma el aspecto teórico de la productividad de manera general y específicamente se ha tratado el aspecto humano, debido a que este elemento es fundamental en el desarrollo de la productividad en las organizaciones.

Se pueden distinguir los siguientes temas que abarcan los principales aspectos de la productividad: el Capítulo I “Antecedentes Generales” contiene los orígenes de la productividad a nivel mundial principalmente en Estados Unidos y Japón

El Capítulo II “marco Teórico”, damos a conocer el desconocimiento y la incertidumbre que existe ha nivel general (personas y empresas) sobre el concepto de productividad y su implantación. Así mismo, se presenta la definición de productividad, sus tipos así como la teoría que la envuelve.

Capítulo III “Factores que Intervienen en la Productividad “ se realiza un análisis de cada uno de los factores que intervienen para que se lleve a cabo su buen funcionamiento, entre otros los factores que se mencionan son: medio ambiente, política y dirección, procesos y productos, medios de producción, recursos humanos, etc.

Capitulo IV “Factores que Restringen la Productividad “, se presentan de manera especifica los factores que contribuyen de manera negativa a su desarrollo, entre los cuales distinguimos: liderazgo inefectivo, accidentes de trabajo, apatía laboral, resistencia al cambio, cultura organizacional, etc.

Capitulo V “Importancia de la Productividad” en este apartado recalcamos la trascendencia que tiene este tema actualmente a nivel mundial en todas las organizaciones empresariales.

Capitulo VI “Medición de la Productividad en las Empresas” se hace un planteamiento de manera breve las formas en que una empresa mide su productividad para mantener un control sobre la misma.

Capitulo VII “Los Recursos Humanos como Factor Fundamental en el Desarrollo de la Productividad “ se profundiza en la importancia que tiene este tema y su interrelación con los demás factores de la empresa para elevar los índices de productividad en la organización.

Por otro lado la segunda parte del presente trabajo esta encaminada a presentar la aplicación práctica del esquema teórico en la empresa Reaseguros Alianza S.A., de la siguiente manera:

Capitulo VII “Reseña Histórica de Reaseguros Alianza y Objetivos” presentamos una detallada descripción histórica de lo que ha sido esta empresa desde su surgimiento hasta nuestros días, así como los objetivos que ha perseguido en cada momento de su historia..

Capitulo IX "Filosofía de la Empresa" en este apartado ubicamos la misión de la empresa y sus valores así como la filosofía que propaga sobre sus recursos humanos.

Capitulo X "Planteamiento del Problema" dentro de esta sección se explican las razones por las cuales se hizo la elección del tema.

Capitulo XI "Análisis crítico de la Problemática" en base a la investigación realizada en Reaseguros Alianza, S.A. por medio del método estadístico de las encuestas, se pudo llevar a cabo un análisis de la problemática que en el aspecto humano presenta la empresa para desarrollar la productividad.

Con todo lo anterior nuestro propósito principal es el de mostrar a la productividad de una manera flexible e interesante a todos los miembros de cualquier tipo de organización, sector o ramo. Así mismo, tratamos de hacer conciencia de la gran necesidad que existe de utilizar todos los conceptos y recursos que requiere la productividad, para poder implantarse en nuestras empresas.

PARTE UNO

ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PRODUCTIVIDAD

ANTECEDENTES GENERALES

CAPITULO I

Es necesario llevar acabo un breve análisis a los orígenes que permitieron al desarrollo de la productividad en la vida empresarial dentro de un marco laboral.

La preocupación por medir el rendimiento de los trabajadores se agudizo como consecuencia de la revolución industrial, así como la tendencia a superar a la Sociedad Agraria, debido a los cambios drásticos que se originaron al incorporar procesos industriales en las empresas y lograr la supervivencia en el mercado, convertido en un mercado industrial y ya no artesanal, lo que exige, todo un proceso mecanizado donde el trabajador hábil tendrá que rendir según las exigencias de la dirección.

No podemos dejar de mencionar el trabajo llevado a cabo por Frederick. W. Taylor, que ha tenido tanta influencia sobre la fabricación industrial y en donde se consideraba al trabajador como una máquina mas de la industria, debido a las exigencias estaban en función de procedimientos altamente agotadores en la parte laboral, pero muy útiles en cuanto a lo que respecta al lado empresarial.

Este procedimiento llevado a cabo por Taylor descubría la mejor forma para realizar una tarea eliminando movimientos y operaciones innecesarias, al especializar y subdividir las funciones y al cambiar la utilización optima del personal con la cantidad optima de equipo de capital.

El Taylorismo definido como un método científico de organización del trabajo ubicado dentro de las empresas hacia el logro de sus beneficios productivos, es considerado como un elemento esencial en el surgimiento de la productividad aunado a otros factores que han influido en su desarrollo, como la evolución de una ética laboral exigente, el crecimiento de los sindicatos, la escuela del pensamiento de las relaciones humanas y los grandes avances en el campo de la tecnología, entre otros.

Países como Japón, Dinamarca, y Bélgica han logrado ganancias en productividad muy importantes, desarrollando planes y crecimientos porcentuales de un año a otro, en comparación con Estados Unidos estando a la zaga del índice de crecimiento de las naciones mas industrializadas.

El señor Kohei Goshi siendo presidente del centro de productividad de Japón atribuyo como el secreto de un alto y sostenido crecimiento de la productividad en su país a " La actitud de cooperativismo entre los directivos y la fuerza de trabajo. Esto incluye nuestro sistema de empleo por vida, cuando una persona ha sido contratada, casi siempre se queda en la empresa para el resto de su vida laboral. "

Aunque en general en Estados Unidos en los años 70s su nivel de productividad se venia declinando, existieron empresas que fueron la excepción como la Lincoln Electric Company de Cleveland Ohio, en donde se otorgaba ya a los trabajadores un bono anual de productividad y el éxito de igual manera se debía al buen manejo que se otorgo a los trabajadores, reconociendo su esfuerzo diario, por

este motivo es importante tomar en cuenta a los trabajadores como seres humanos que al igual que los empresarios tienen necesidades que satisfacer.

El Taylorismo propicio beneficios, pero únicamente en el ámbito empresarial y aunque a los trabajadores se les exigía una determinada cantidad de producción, estos terminaron por empezar a revelarse en contra de este sistema explotador, en donde el concepto es el de un robot programado para lograr los objetivos de las organizaciones; principalmente un aumento en la productividad y esto se lleva a cabo con la desmedida explotación hacia los trabajadores obligándolos a jornadas de trabajo deshumanizadas donde las exigencias productivas son muy altas.

Como se puede observar en las empresas Japonesas la productividad se ha ido incrementando, compartiendo la idea de un equipo en el cual, tanto los directivos como empleados vean cumplidos sus objetivos respectivos. Han existido muchos factores que permitieron el incremento de la productividad en los países industrializados y no únicamente fueron las avanzadas tecnologías sino, el buen manejo de todos los recursos modificando el concepto de trabajador = robot por trabajador = ser humano.

“ El hombre tiene la necesidad, para realizarse, de expresarse y de crear; la actividad robotizada a la que reduce el Taylorismo es fuente de atrofio cerebral.”¹

¹Kast, Freemont E.; Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias; Ed McGraw-Hill; México; 1988; p 64.

La resistencia al cambio ha sido causante también de una baja productividad en las empresas con tendencias Tayloristas, por parte de la gerencia o dirección y por los trabajadores.

Se deben de introducir nuevas teorías humanas para conjuntar el esfuerzo humano y la maquinaria para lograr un éxito en la empresa al elevar la productividad, ya que es una forma de incrementar la autentica riqueza nacional de cada país que aplique su buen funcionamiento.

En sus inicios no se le ha otorgado la importancia que se merece a la elevación de la productividad.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

Actualmente se ha demostrado que existe un desconocimiento a nivel mundial sobre la productividad, este se acrecienta en los países subdesarrollados comprobándose que aun en empresas modernas, con tecnología avanzada y automatizada, los trabajadores laboran a menos del 80 % de sus capacidades.

Los trabajadores de servicios y los trabajadores de industrias manufactureras, que dependen mas del trabajo directo que de las maquinas, llevan a cabo sus labores apenas a un 50% de su rendimiento. También se ha detectado que el empleado administrativo se desempeña en un porcentaje un poco mayor al de los obreros fabriles, con ello, se demuestra el alto índice de desconocimiento de la productividad.

Si las personas y las empresas principalmente buscan llegar a tener una posición frente a la competencia es necesario que la empresa consiga la estabilidad de si misma y por consiguiente de sus empleados para que así lleguen a un progreso, donde todos los trabajadores desde cualquier nivel rindan a su máximo capacidad para obtener un optimo resultado de la productividad.

De lo anterior surgen muchos cuestionamientos por ejemplo: ¿Como llevar a cabo la productividad en una empresa? o ¿Como medir la productividad en una empresa?. Esto no es fácil de contestar pero sin embargo es preciso tomar en cuenta los factores que intervienen

en la productividad, para así llevarlos a cabo o por lo menos intentar implementarlos en las empresas, estos son: Motivación, Medio Ambiente, Política, Dirección, Procesos y Productos, Medios de Producción, Recursos Humanos, Financiamiento, Materias Primas, Actividad Productora, Canales de Distribución, Mercado, Contabilidad y Estadísticas; estos no son los únicos ya que debemos tomar en cuenta que la tecnología evoluciona a cada momento por lo que las empresas deben ir adaptando e inventando nuevos procesos que consigan una optima productividad.

Por otro lado no debemos olvidar los factores que obstaculizan el pleno desarrollo de la productividad como lo son: Retardos, Liderazgo inefectivo, Huelgas, Mala comunicación, Apatía laboral, Accidentes de trabajo, Ausentismos. Medio ambiente inadecuado; donde se deja ver la falta de información y modernización por parte del empresario hacia sus empleados y viceversa.

Últimamente, los esfuerzos por mejorar el rendimiento de la productividad, han seguido diferentes caminos, entre los cuales podemos mencionar:

- 1.- El acercamiento tecnológico
- 2.- El acercamiento de fragmentación
- 3.- La motivación extrínseca
- 4.- La motivación intrínseca

El acercamiento tecnológico incluye el uso intensivo de equipo mecanizado, automatizado y computarizado.

El acercamiento de fragmentación Taylorista implica realizar estudios de tiempo y descomponer tareas a sus componentes mas pequeños.

La motivación extrínseca e intrínseca son incentivos que el trabajador recibe para su mejor desempeño sin importar cualesquiera que sean.

Durante las décadas de 1950 y 1960 se prestó atención al elemento humano y este comenzó a ser parte esencial en el ciclo productivo de una empresa. En nuestros días es un tema de investigación mundial todo lo que involucra a la productividad, ya que con la evolución tecnológica, el libre comercio y la incansable tarea de los empresarios de abrir negocios, ha sido necesario que hasta en países en vías de desarrollo como México, se han tenido que implantar en su empresa las nuevas técnicas en cuanto a productividad se trate.

El desempeño a largo plazo de la economía mexicana, en términos de crecimiento de su P.T.F.(Productividad Total de los Factores); ha sido evidentemente insatisfactorio en las ultimas décadas.

Las estimaciones muestran que desde 1970 hasta 1989, según los estudios mas recientes sobre productividad del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, el crecimiento exponencial de la P.T.F. en los sectores no agropecuarios del país ha sido alrededor de 0.6% anual en promedio, muy inferior al registrado por la mayoría de los países

recientemente industrializados del sureste asiático durante los años sesenta y parte de los setenta.²

A partir de la postguerra el crecimiento económico del país fue de naturaleza "extensiva", se basó en el consumo de los insumos primarios (especialmente los de capital) y en porcentaje bajo el de la PTF, siendo congruente el desarrollo de éste en la economía mexicana según las pautas de largo plazo fijadas por especialistas para la evolución de la productividad en países en desarrollo.

Así, en 1950-1981 la característica principal del crecimiento económico en México fue el acelerado incremento de los acervos de capital del país en comparación con el registrado tanto en el empleo como en el producto. La mayor relación capital-mano de obra, si bien acrecentó la productividad media del trabajo, se acompañó de un lento crecimiento en la productividad del capital, lo cual retardó el de la eficiencia conjunta de los factores.

De la forma contraria el crecimiento de la productividad en algunos sectores a partir de 1984, se da con un lento crecimiento del producto acompañado de la reducción de ambos insumos primarios.

Las mejoras recientes de la productividad, por su naturaleza, tienen un horizonte limitado, si no se acompañan de posteriores aumentos en los acervos de capital que permitan la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos. En ese patrón debe evitarse el repetir las economías previas, porque entonces se someterá

²S.T.YP.S.; Evolución de la productividad total de los factores en la economía mexicana 1970-1989; Ed. S.T.YP.S.; México; 1989.

al país a escoger entre una tasa creciente de inversión, o una decreciente de incremento en el producto y en el empleo.

DEFINICIONES Y CONCEPTOS

A través del tiempo se ha mantenido una idea errónea sobre el verdadero concepto de productividad, por lo que es necesario llevar a cabo un verdadero análisis sobre la esencia de este concepto debido a que es preocupante que al cuestionar tanto a empleados como algunos directivos sobre la idea que representa para ellos productividad y encontrar resultados altamente desfavorables para su empresa, al no entender este concepto y confundirlo la mayoría de las veces únicamente con la producción, sin conocer su verdadera relación e importancia dentro de una organización sin importar el ramo al que ésta se dedique.

Existe una diversidad de conceptos acerca de la productividad, llevándose acabo libros completos que contienen únicamente definiciones sobre productividad, pero en esencia contienen la misma idea.

En esencia la productividad es la relación que existe entre la productividad de productos o servicios producidos con las normas estrictas de calidad y la cantidad de recursos que se utilizaron para elaborar estos. Se deben cumplir con las normas de calidad, si no existieron estas la productividad seria inútil. En algunas ocasiones se considera a la productividad como un uso mas intensivo de los recursos: mano de obra y las maquinas, pero es importante señalar

que “ El mejoramiento de la productividad es trabajar de manera mas inteligente, no mas dura.”³

A continuación se expondrán dos de las definiciones de la productividad mas usuales en el ámbito empresarial:

Hugo Cahuzac: “ Es la relación entre los bienes producidos (out puts) y los factores de producción utilizados“.

William A. Ruch : “ La productividad es un concepto sistemático y se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se refiere.”

En el aumento de la productividad no solo se considera la intensificación de la mano de obra, debido a que intervienen una serie de recursos en el mejoramiento de la misma, llevándose acabo una participación e integración de recursos como se observa en la siguiente formula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}}$$

Son una serie de factores a los cuales hay que vigilar constantemente, para que de esta forma se puedan conseguir mejores resultados cada vez mas, aunque una productividad elevada no siempre esta acompañada de altos beneficios económicos, puesto que los bienes que se elaboran con eficiencia no son forzosamente demandados, es por esto que la empresa , de cualquier tipo de servicios, producción o de alguna información en particular, debe

³Prokopenko. Joseph; La gestión de la productividad. Manual Práctico; Ed. Limusa, Grupo Noriega; México; 1991, p 4

estar consiente de los bienes y servicios que otorgara a sus consumidores cumpliendo con las mismas características de producción y calidad en cada uno de sus bienes y servicios en el mercado.

Aunque la mano de obra no sea el único recurso utilizado para lograr el aumento de la productividad en la empresa, para nosotros representa un factor muy importante en nuestro estudio, debido a que este sirve de móvil para el buen desempeño de los demás recursos que intervienen en el proceso que conlleva a un mejoramiento en los niveles de productividad dentro de cualquier tipo de organización.

Se puede conceptualizar lo anterior en lo que constituye la productividad del trabajo, que se puede entender como “el numero de unidades de producto por hora-hombre empleada”⁴ por cada trabajador, se ha considerado generalmente que un aumento en la productividad suele llevar forzosamente aparejado el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, aunque desfavorablemente esto no ocurre en la mayoría de los casos. Ya que se debe considerar y reconocer la participación de los trabajadores al aportar sus ideas para el buen desempeño de la productividad en sus organizaciones respectivas.

Ejemplo practico sobre productividad:

Partiendo de la definición mas utilizada en el ámbito empresarial sobre productividad al afirmar que esta se origina de la

⁴S.T.Y.P.S., op cit., p. 5

relación entre el resultado y los recursos. Es conveniente mostrar un ejemplo, el cual se puede aplicar en cualquier actividad que llevemos a cabo durante el día.

Se tiene una actividad a realizar, que en este caso es la identificación de la secuencia de una serie de números, los cuales se encuentran revueltos en toda una hoja, por lo que estimaremos cuántos números se pueden encerrar en un pequeño círculo siguiendo su secuencia en 2 minutos únicamente.

Al momento en que esto se llevó a cabo una persona logro encerrar 14 números con su secuencia respectiva, por lo que ahora vamos analizar su resultado:

Recurso disponible = El tiempo, que en este caso fue 2 minutos.

Actividad = Encerrar en círculos los números, siguiendo su secuencia.

Resultados = 26 números encerrados.

Calculo de la productividad:

$$\begin{array}{r} \text{Resultado} \quad 26 \\ \hline \text{Recursos} \quad 2 \end{array} = 13 \text{ números/minutos}$$

Si existen 60 números en total que identificar observemos que el nivel de productividad logro la persona anterioridad.

$$\begin{array}{r} \text{Total \#} \quad 60 \\ \hline \text{Recursos} \quad 2 \end{array} = 30 \text{ números/minutos}$$

30 números por minuto es el parámetro que se debiera cumplir para lograr una buena productividad, por lo esta persona tendrá que analizar la actividad y conseguir un aumento en su productividad, como se podrá observar a continuación:

Esta persona identifico que los números estaban colocados de manera estratégica y al intentarlo de nuevo sus resultados no fueron los mismos, ya que pudo percatarse de que su actividad no era tan complicada, encontrando un camino mas accesible para el desarrollo de la misma.

Utilizando su estrategia, el resultado fue de 45 números encerrados

$$\frac{\text{Resultado } 45}{\text{Recursos } 2} = 22.50 \text{ números/minutos}$$

El resultado en comparación con el anterior aumento considerablemente de :

$$60 \rightarrow 100\% \qquad 60 \rightarrow 100\%$$

$$26 \rightarrow X = 43\% \quad (\text{aumento a}) \quad 45 \rightarrow X = 75\%$$

Esto nos demuestra de una manera ejemplificada lo que representa la productividad y su aumento, el cual consiste en:

Aumento en productividad: Lograr mas resultados utilizando el mismo recurso o se puede presentar el caso del que sea el mismo resultado, pero con la utilización de menos recursos.

El aumento de la productividad no se podrá llevar acabo, si no se cumple con la misma calidad en cada uno de los resultados obtenidos.

De esta forma en las organizaciones se debe estimular al personal para encontrar el camino mas conveniente y así poder obtener mejores resultados con beneficios conjuntos, tanto para el personal como para la empresa, lo cual se puede entender en capítulos posteriores de esta investigación.

TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Una vez establecida la empresa, se hace necesario conocer y analizar al final de un proceso o periodo de produccion los resultados obtenidos para efecto de conocer la productividad que ha tenido en sus actividades. Ahora bien, la productividad esta determinada por la relacion existente entre diversos aspectos los cuales pueden ser monetarios o bien por el numero de unidades producidas.

Si asumimos a la productividad como el resultado de la eficiencia del proceso de transformacion de la organizacion de la relacion existente entre los resultados obtenidos y los esfuerzos aplicados. Entre una serie de clasificaciones de productividad encontramos los siguientes:

Productividad Integral: reconocer la buena participación de los trabajadores de una organización.

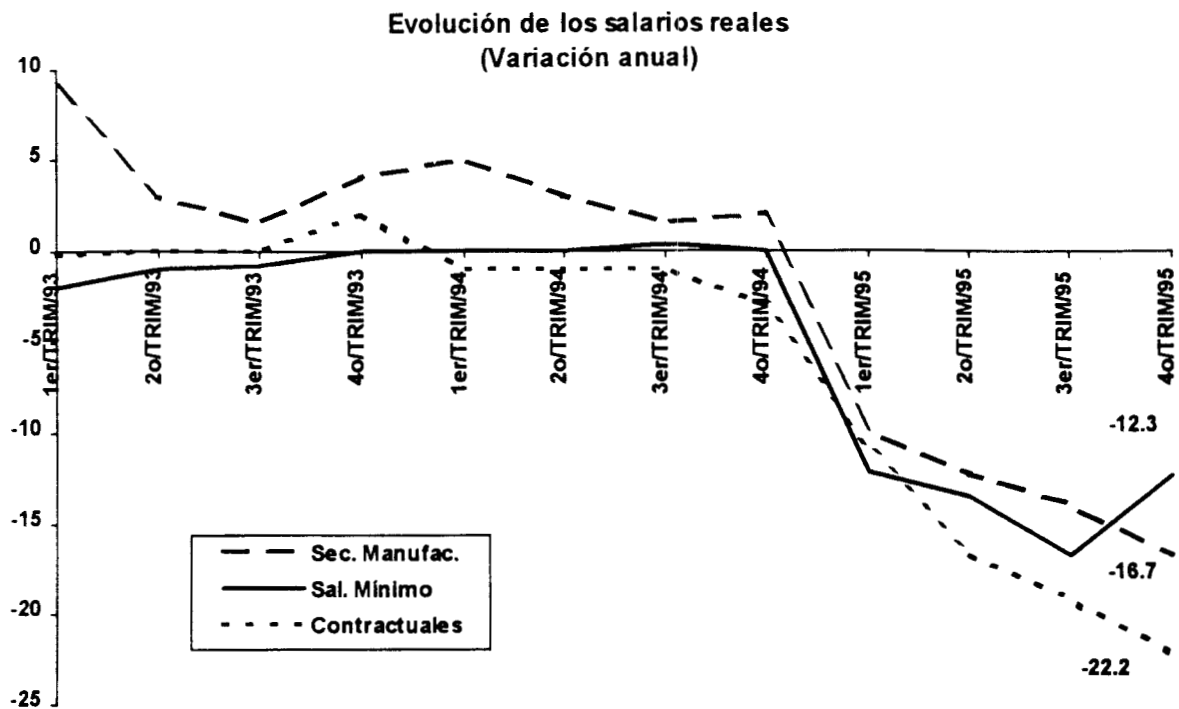
Productividad Dinámica: propicia la participación entre los miembros de una empresa, para el desarrollo óptimo de la productividad.

Productividad Integral Superlativa: que trascienda a la sociedad en general esa participación que propicio un aumento en la productividad.

TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD

En los últimos tiempos se ha difundido mucho una teoría que dice que los salarios son determinados por la productividad de los trabajadores, así es que una productividad mayor justifica salarios mas altos.

Esta teoría sostiene que el nivel general de salarios deben ser determinados por el mejoramiento de la productividad y que conforme esta última aumenta, los salarios también deben de aumentar, pero sabemos que en nuestro país esta este es un argumento bastante difícil de aplicar por la situación económica que sufre el país en estos momentos, para ilustrar esta afirmación, basta mostrar la siguiente gráfica que refleja la evolución de los salarios reales (variación anual) en los últimos tres años:



FUENTE: ELABORADO POR EL CEESP CON DATOS DE INEGI, C.N.S.M. Y BANXICO. 5

La teoría de productividad del trabajador, sugiere una política que propone ajustar los salarios a periodos regulares, de acuerdo con los cambios en la productividad promedio. Justifica una política de incrementos de productividad que asegura aumentos del 2% al 4% para absorber la elevación de productividad hora-hombre, indicada por los índices para una industria en particular o para todo el país en general.

La teoría de la productividad del trabajo, que enuncian como los salarios, tienden a regirse de acuerdo con esta productividad, en vez de ser el factor determinante la oferta de trabajo que se considera más bien rígida.

⁵Centro de estudios económicos del sector privado. A.C. ; Información básica para la toma de decisiones; CEESP: Enero/1996; México.

Actualmente la noción de productividad, es más compleja y en general, se relaciona con el progreso técnico y el nivel de vida. Por otro lado, la oferta de trabajo, no es rígida y además, tiene importantes connotaciones de tipo sociológico, debido a la cual es un factor determinante de los salarios al lado de la demanda.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD

CAPITULO III

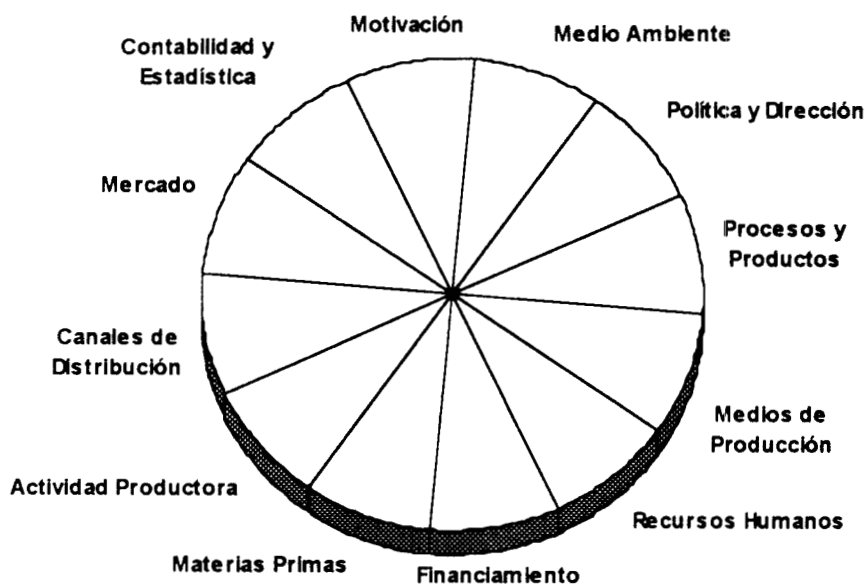
El mejoramiento en la productividad se encuentra en función de la manera en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema, por lo que es muy importante que exista una estrecha comunicación entre éstos aunque trabajen de manera independiente dentro de la organización. Para cada factor de operación, le corresponde una función específica, dependiendo de éstos que los objetivos establecidos con anterioridad sean alcanzados con el mínimo de desviación, por lo cual es necesario explicar cada uno de estos, de tal forma que se puedan llegar a identificar cada uno de los factores que hacen posible el desarrollo, o el mal manejo de la productividad en una organización.

Aunque es pertinente señalar que depende del tamaño o características de nuestro sistema, debido a que existen empresas muy complejas en las cuales intervienen demasiados factores, algunos con características específicas para su desarrollo o por otro lado se presentan estructuras sencillas, en las cuales encontraremos únicamente los factores principales que interactúan para el desarrollo de su productividad.

Los directores de programas de productividad deben de estar al tanto del desarrollo de cada uno de estos elementos, para analizar el comportamiento de la productividad en su empresa y así poder

realizar ajustes o programas destinados a superar las barreras que impidan el éxito de su empresa en conjunto.

ESQUEMA GENERAL SOBRE LOS FACTORES O ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD.



Estos elementos en su conjunto trabajan para lograr el desarrollo de la productividad en un nivel externo e interno de la empresa, logrando comunicaciones entre una serie de sistemas abiertos que buscan beneficios comunes.

A continuación se desarrollan cada uno de los factores anteriores para conocerlos de manera mas profunda y no perder la atención a cada uno de estos al llevar a cabo un análisis productivo.

MEDIO AMBIENTE:

Se refiere al entorno que se representa a un nivel interno y externo de la organización, del cual se tiene que tener informado al personal, sobre las situaciones del desarrollo y las condiciones físicas, (luz, temperatura, ventilación, periodos de descanso, música, y seguridad), económicas políticas sociales, que atañen a la organización y así mismo se debe comunicar al exterior sobre sus propias actividades que se desarrollan.

En algunas empresas se han implementado mecanismos, como la música elevando la productividad de manera notable debido a que se forma un ambiente en el cual, los trabajadores disfrutan su labor al mismo tiempo que se sienten más motivados y no están pensando únicamente en cuanto falta para comer o salir.

El medio ambiente es fundamental para que el individuo se sienta identificado tanto con la empresas como con sus labores, por lo que se tiene que poner mucha atención sobre este punto.

POLÍTICA Y DIRECCIÓN:

Este factor se refiere a la fijación de los objetivos por parte de la dirección, la cual deberá delimitar su campo de acción de una manera real, donde los objetivos se puedan llegar a cumplir y no

planear cosas inalcanzables para la empresa, así mismo se debe proveer de los medios necesarios para lograr que ésta sea rentable.

Las políticas deben estar muy bien establecidas dentro de la empresa para poder darles seguimiento continuo y no deben ser ocultadas dentro de la empresa.

Recordemos que una política es una línea de pensamiento a seguir establecida, para su buen aplicación.

PROCESOS Y PRODUCTOS:

Hay que determinar los procesos adecuados de producción, en función de la planta productiva, dependiendo de sus características y lograr procesos productivos que contribuyan a la productividad, así mismo en lo que respecta a los productos se deben seleccionar aquellos con los cuales la empresa obtenga utilidades, pero al mismo tiempo satisfacer las necesidades del cliente, para obtener de este su preferencia y su propia recomendación de sus productos hacia otros consumidores , con esto lograr la permanencia en el mercado de nuestra empresa.

Como se puede observar es un trabajo de equipo y no únicamente de la dirección, la cual establece los lineamientos, pero no su éxito.

MEDIOS DE PRODUCCIÓN:

Este punto se refiere específicamente a la manera de proveer de maquinaria, equipo, terreno o edificio para que la empresa pueda

desarrollar con eficiencia sus productos o servicios y eliminar los tiempos muertos en los procesos productivos. Este punto es muy importante debido a que se tiene que estar continuamente informado sobre la nueva tecnología que se esta implantando dentro de su ramo especifico de cada empresa, y de esta forma tratar de estar al día en cuanto a equipo se refiere.

Un ejemplo de lo anterior es el ámbito de las computadoras, dentro del cual existe un proceso altamente complejo y evolutivo, donde hay que renovar equipo de manera rápida en comparación con la demás maquinaria.

RECURSOS HUMANOS:

En el proceso de reclutar, seleccionar y adiestrar al personal hay que tener demasiado cuidado, debido a que son la pieza fundamental en el desarrollo de nuestra empresa, ya que de este elemento depende el buen funcionamiento de mis recursos, por lo que hay que seleccionar al personal idóneo para cada puesto y evitar los experimentos, en los cuales únicamente por carisma o parentesco son reclutados para ocupar un determinado puesto, porque finalmente se vera reflejado en nuestros niveles de productividad.

Algunas empresas no cuentan con un departamento de reclutamiento especifico, por lo que comúnmente presentan problemas posteriores al seleccionar personas negativas para la misma empresa. Existen organizaciones dedicadas específicamente al reclutamiento de personal, aunque generalmente son solicitadas cuando empieza la empresa o se abre un nuevo departamento en la misma. Nuestra investigación esta encaminada a la contribución del elemento humano

para el desarrollo de la productividad por lo que los recursos humanos se trataran a lo largo de este estudio.

FINANCIAMIENTO:

La contribución sobre este punto consiste en proveer a la organización de los recursos monetarios necesarios e investigar las fuentes de financiamiento, donde se pague una menos tasa de interés en caso de que así se requiera, para el inicio de las operaciones de la organización.

En estos momentos las empresas mexicanas han sufrido considerablemente problemas económicos viéndose imposibilitados al pago de sus deudas lo que en algunos casos ha originado quiebras subsecuentes de empresas, afectando a todo la nación acrecentando el desempleo en nuestro país, de ahí que la importancia del financiamiento equivale para todo tipo de empresa en proyecto o en desarrollo.

MATERIAS PRIMAS:

Se requiere llevar a cabo una investigación detallada sobre los mejores proveedores para nuestra organización, es decir aquellos que otorguen calidad y precios convenientes para la elaboración de nuestros productos o el otorgamiento de servicios.

La manera de proveer estas materias primas deberá ser en días específicos y horas convenidas para contar con las cantidades necesarias y por ningún motivo parar la producción por falta de

material, lo cual representaría una pérdida innecesaria para la empresa..

ACTIVIDAD PRODUCTORA:

Este punto se refiere específicamente a la forma de organización y ejecución de las operaciones de producción, lo cual debe llevarse a cabo de una forma eficiente y económica en función de lo ya establecido, respaldando los lineamientos, de otra manera no funcionarían los planes productivos ideados para tales proyectos.

Aquí entran en función varios aspectos importantes sobre el control que una empresa aplica en sus planes de desarrollo y de los cuales dependen el cumplimiento de sus objetivos a alcanzar.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

La finalidad aquí consiste en adoptar medidas especiales que garanticen el flujo continuo de los productos terminados hacia el mercado y evitar por todos los medios un estancamiento que repercuta en la empresa.

Los canales de distribución no son mas que caminos para hacer llegar los productos al alcance de los consumidores y están diferenciados dependiendo de la rama de productos que distribuyen, por lo que se deben elegir con mucho cuidado los canales que utilizará cada empresa para el cumplimiento de este fin.

Supongamos que se produce una crema limpiadora contra el problema del acné, en este caso nuestros canales de distribución serán aquellos que conecten directamente a los jóvenes con nuestro producto.

Ejemplo: revistas, programas de televisión y radiales juveniles, con un horario vespertino en donde se pueda crear un contacto constante entre el producto y los consumidores específicos.

MERCADO:

Ya el producto en el mercado, lo se pretende ahora es la preferencia de los consumidores, para que de esta forma el flujo de mercancías pueda llevarse a cabo. Este proceso se efectúa al momento de que el producto satisface plenamente a los consumidores, para lo cual se debe respetar un estricto control de calidad y así obtener la confianza del publico en general manteniendo los productos en el mercado y esforzándose para lograr el posicionamiento de las mercancías lo cual ha sido posible únicamente por algunas empresas. En conclusión lo que se pretende en este punto es garantizar el mercado de nuestros productos.

CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA:

Aquí encontraremos un aspecto muy importante de todo el proceso " La Contabilidad ", la cual se tendrá que llevar acabo de manera eficaz y constante, por lo que se deberán recopilar datos,

financieros y de costos, con el objetivo de realizar balances anuales de los años en operación y presentar un informe periódico de los aspectos económicos de sus operaciones.

Por lo tanto, varios factores intervienen en el desarrollo de la empresa de una manera decisiva, por lo que hay que vigilar que cada uno funcione lo mejor posible y así obtener resultados satisfactorios, debido a que en algunos casos se presentan factores o elementos que afectan terriblemente el desarrollo de la empresa, los cuales en algunas empresas se han convertido en obstáculos, destruyendo ciertas organizaciones.

FACTORES QUE RESTRINGEN LA PRODUCTIVIDAD.

CAPITULO IV

Dentro de una empresa existen diversos elementos que repercuten de una manera negativa en el desarrollo de la productividad, obstaculizando cualquier cambio en la estructura tradicional en una organización, por lo que a continuación presentaremos algunos de éstos elementos y de esta manera poder identificarlos y colaborar para que desaparezcan de los procesos productivos.

- 1) Retardos
- 2) Liderazgo inefectivo
- 3) Huelgas
- 4) Mala comunicación
- 5) Apatía laboral
- 6) Accidentes de trabajo
- 7) Ausentismo
- 8) Medio ambiente inadecuado
- 9) Resistencia al cambio

RETARDOS

No llegar a laborar en el tiempo estipulado conforme al reglamento interior de trabajo, se denomina "retardo", dependiendo de cada organización la sanción aumenta o disminuye, debido a que representa un obstáculo para el ser productivo.

En nuestro país es muy frecuente, este elemento, por lo que se deben aplicar programas que estimulen a los trabajadores a llegar puntualmente a sus labores, por ejemplo: reconociendo de manera mensual a cada uno de sus trabajadores que cumplieron de manera puntual y responsable con sus actividades. Se podría entender que todo esto representa un incremento muy fuerte para los costos, por lo que es necesario hacer notar que el reconocimiento puede ser no únicamente económico, sino psicológico, lo cual resulta también muy gratificante para los trabajadores, en esencia lo que hay que lograr es un estímulo para que cada individuo de una organización pueda sentirse comprometido con su labor y luchar por su propia superación.

Por lo cual hay que eliminar por todos los medios cualquier tipo de retardo que pueda causar desajustes en los niveles de productividad.

AUSENTISMO

Otro problema muy frecuente en las organizaciones es el "ausentismo" donde el trabajador y la empresa resultan muy perjudicados, por un lado el empleado que cuente con tres faltas en

un mes (Art. 47 Fracc. X L.F.T.) es causa de recesión de contrato, sin responsabilidad del patrón.

Es clásico en el trabajador mexicano, que no se presente a trabajar por las siguientes razones: “Días económicos”, “Los puentes”, “San lunes”, y “Comisiones sindicales” entre otros.

Todo lo anterior repercute de manera considerable en la producción, por lo que actualmente ya se están aplicando con gran éxito en algunas empresas los conceptos de “Polivalencia y Multifuncionalidad”.

Polivalencia: Son las diversas actividades que desarrolla un individuo en una área de trabajo estando debidamente calificado.

Multifuncionalidad: Son las diversas tareas que se ejecutan en una área determinada de trabajo con actividades homogéneas.

Estos dos conceptos logran que el ausentismo de un trabajador no signifique un freno en la producción, debido que podrá este ser sustituido por su compañero, por lo que hablamos actualmente de trabajadores polivalentes y multifunciones en las organizaciones productivas.

HUELGAS

La huelga representa un derecho de los trabajadores que desgraciadamente se utiliza como un medio de presión, para exigir mejores condiciones de trabajo y su duración varía dependiendo de los arreglos que las partes involucradas realicen aunque algunas ocasiones una huelga puede acabar con la existencia de la

organización, debido a que muchas ocasiones las exigencias de los trabajadores son demasiado altas que los empresarios no pueden otorgar el 100% de las de mandas.

Las empresas que se esmeran en mantener una efectiva administración de sus recursos humanos, por medio de adecuadas relaciones laborales con sus trabajadores pueden evitarse este nocivo elemento, el cual paraliza completo las actividades de una organización originando gravísimos problemas para la integridad de cualquier empresa. Los sindicatos han representado el eje central de una huelga, por lo que actualmente México esta deslindando responsabilidades a los sindicatos y quitándoles poco a poco el poder que en algún momento lograron.

Así mismo existen también las huelgas en donde en vez de parar la producción esta aumenta o se realiza de mala manera sin respetar los estatus de calidad como forma de protesta de los trabajadores, perjudicando de igual manera a las empresas.

MALA COMUNICACIÓN

Dentro de las empresas, es frecuente observar que no existe una adecuada comunicación de los niveles directivos hacia los operativos y viceversa, por lo que es necesario que existan políticas de comunicación interdepartamentales a nivel gerencia (horizontal) y de dirección a nivel operativo (vertical). Los objetivos de una empresa se conseguirán al llevar acabo un trabajo conjunto por parte de los miembros de la misma, incluyendo todos los niveles que existan en la organización, por lo cual deberá existir una estrecha comunicación

que permita así mismo desarrollar el nivel de productividad con el esfuerzo de cada integrante de la organización.

En ciertas estructuras laborales esta mala comunicación prosigue debido a la intransigencia y despotismo por parte de los empresarios, quienes han adoptado mecanismos tayloristas en sus relaciones laborales, pero actualmente tendrán que buscar una flexibilidad en sus métodos, para poder incrementar la productividad en sus organizaciones.

Imagínense una empresa donde los empleados trabajen de mala gana, sin conocer en verdad los objetivos que buscan y en donde consideran únicamente a los directivos como capataces, aquí la aplicación de la productividad es nula y todo por la mala comunicación que en general existe dentro de la organización.

APATÍA LABORAL

El trabajador como cualquier ser humano tiene una serie de problemas fuera de su trabajo, los cuales en ciertos momentos desvían su actividad laborar y aunque se encuentre físicamente en su lugar de trabajo, esta pensando en todo menos en lo que lleva a cabo y esto representa un aspecto negativo para la productividad, debido a que sus frustraciones sociales se ven constantemente reflejadas en su trabajo diario. Sin embargo, el trabajador reacciona de acuerdo al trato que se le otorga en la organización, es decir, mostrarle confianza y hacerlo sentir en una gran familia en donde tendrá que responder de la mejor manera posible dejando por un rato sus problemas fuera de sus labores.

La motivación es parte fundamental en la eliminación de la apatía laboral, así como las jornadas deben ser aceptables para los trabajadores.

ACCIDENTES DE TRABAJO

Un accidente se considera a un evento inesperado no deseado que puede causar lesión o daños materiales, ahora un accidente de trabajo es el ocurrido dentro o en el trayecto de ida o de regreso al lugar de trabajo.

Los accidentes de trabajo son algunos de los problemas, mas graves que tienen las organizaciones, ya que además de la perdida horas-hombre, producen fallecimientos, incapacidades e invalidez.

Los accidentes de trabajo pueden reducirse mediante la aplicación de programas de higiene y seguridad que brinden a los procesos productivos un eficaz manejo que elimine los riesgos que pueden estos contener. Se requiere de una planeación y organización de seguridad para prevenir riesgos que dañen a los trabajadores o a la productividad de la empresa.

De acuerdo con el instructivo Num. 19 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de abril de 1991 establece “ que sin excepción de giro o de tamaño, en todo centro de trabajo debe funcionar como mínimo una comisión de Seguridad e Higiene” organismo que se establece por la ley en la materia, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, propone medidas para prevenirlas y vigilar que las mismas se cumplan, por lo que es

un órgano de gestión dentro de la misma empresa. Cada patrón deberá otorgar facilidades a estas comisiones y a sus miembros para el buen desempeño de sus funciones.

Estas funciones se encuentran reguladas por la Secretaria Del Trabajo y Previsión Social mediante la Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-1993. Relativa a la constitución, registro, y funcionamiento de las comisiones de la seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Como se puede observar existen formas de prevenir los accidentes de trabajo, pero falta ahora que se lleven a cabo por toda organización en beneficio de todos.

LIDERAZGO INEFECTIVO

Un líder representa el guía o conducto de un grupo, por lo tanto el grupo se comportara de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido, así que el comportamiento que este utilice deberá lograr mantener la unidad y el trabajo diario con altos niveles de productividad inspirando al elemento humano ha alcanzar los objetivos planeados.

A continuación se representan distintos "Estilos de liderazgo" los cuales podemos encontrar en diversas empresas.

- Líder Indiferente : Aquella persona que le da lo mismo si sus trabajadores cumplen con calidad o por necesidad.

- Líder Déspota: Aquel que habla y actúa altaneramente ante sus subordinados, sin interesarle en ningún momento la vida de los mismos.

- Líder Paternalista: Le importa profundamente la vida de sus trabajadores, delegando el interés por el trabajo en segundo termino, es muy consecuente con su equipo.

Líder Mediocre: No le importa ni la situación de sus subordinados ni el trabajo que estos llevan acabo, nunca aspira más de lo que en esos momentos tiene, los cambios le provocan miedo y se resiste completamente a estos.

- Líder Democrático Participativo: Se caracteriza por ser luchador reconociendo el esfuerzo de su equipo, así como es flexible en sus trato, pero no olvida su interés por el trabajo. En nuestra opinión este líder es el que triunfa con todo su equipo y que produce altos beneficios productivos.

El liderazgo es parte importante en el desarrollo de la productividad, por lo que un liderazgo inefectivo produce terribles consecuencias en la productividad.

MEDIO AMBIENTE INADECUADO

Este factor, es uno de los mas importantes en la baja de la productividad, debido a que el trabajador se siente incomodo al realizar su labor y esto se puede dar por los siguientes motivos:

- Luz tenue.
- Temperatura alta o baja.
- Poca ventilación.

- Poca seguridad laboral.

- Ausencia de música.

Todo esto entre otros elementos hacen que el trabajador se sienta molesto en su lugar de trabajo y su rendimiento no sea el esperado, por lo que actualmente se esta introduciendo en las empresas la ergonomía para solucionar un medio ambiente inadecuado y con esto incrementar la productividad.

A continuación se presenta una breve explicación sobre la Ergonomía y su aplicación en las empresas productivas.

AUSENCIA DE ERGONOMÍA

Creada en 1949 por el Psicólogo Ingles K.F.H. Murelll y puede definirse como una ciencia interdisciplinaria dedicada a resolver los problemas de trabajo humano, auxiliándose de algunas ciencias como lo son: La Anatomía, La Psicología, La Fisiología, La Higiene ocupacional, La Medicina, La Cibernética y las tecnologías de trabajo.

La Ergonomía puede aplicarse en dos áreas

1) Para crear condiciones de trabajo aceptables para el personal (higiene ocupacional).

2) Para desarrollar productos de la empresa (ergonomía de los productos)

FINES DE LA ERGONOMÍA

a) Crear las condiciones de seguridad en el trabajo.

b) Promover la salud del personal por medio de la prevención de la enfermedad ocupacional.

c) Prevenir los problemas causados por la incomodidad y la fatiga.

d) Establecer las condiciones de trabajo ecológicamente aceptables.

e) Asegura la utilización adecuada de las capacidades humanas.

f) Contribuir a crear oportunidades adecuadas de trabajo para todos los sectores de la población, incluyendo a los ancianos y a las personas que por razones medicas o de cualquier otra naturaleza se encuentran incapacitadas.

En México la ergonomía se aplica a partir de 1970 por un curso dictado por Nils Lundgren.

Se ha comprobado que el trabajador al sentirse en un ambiente completamente adecuado puede rendir mucho más y sin sentirse presionado. Muchos son los beneficios que la ergonomía a producido a nivel mundial en diversas empresas.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Este factor puede obstaculizar cualquier cambio que se proponga para desarrollar niveles importantes de productividad en cualquier organización, por lo cual es necesario conocerlo y saber como poder eliminarlo de una empresa.

La resistencia al cambio representa los diversos comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo.

Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status de autoestima.

El rechazo al cambio se nota especialmente cuando se introduce este sin ninguna noticia o explicación previa para quienes va a afectar y suele ser objeto de ataques, incluso innovaciones obviamente ventajosas donde podemos asegurar que la incertidumbre, que a su vez provoca miedo, es la principal causa de esta resistencia, por lo cual para reducir la resistencia al cambio basta con hacer disminuir el miedo.

Nunca será posible eliminar del todo las ansiedades de los trabajadores y de los supervisores, siempre habrá resistencia al cambio en si, como amenaza a la situación y a la seguridad de las personas. Por ello, es esencial meditar cuidadosamente cualquier modificación al producto, a los procedimientos, a la organización, a la política, que pueda afectar al status o ser interpretada como una clara amenaza contra la seguridad en el trabajo, por lo cual el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia.

CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio por lo general representa modificar las habilidades tradicionales y adquirir nuevas habilidades, lo cual significa nueva

capacitación, donde muchos rehuyen por pensar que esta será muy complicada.

Podemos mencionar 4 razones básicas por las que se presenta generalmente resistencia al cambio.

1) Factores económicos: una amenaza a la seguridad económica como perder el trabajo.

2) Inconveniencia: una amenaza para hacer la vida mas difícil, como aprender nuevas formas para hacer las cosas que antes se realizaban de manera rutinaria.

3) Incertidumbre: la amenaza de no conocer las implicaciones de los cambios que surgen.

4) Relaciones interpersonales: la amenaza de distorsionar o destruir las relaciones sociales comunes, los standares de grupos o habilidades apreciadas solamente.

Los comportamientos de resistencia pueden adoptar una gran variedad de formas, incluyendo la agresión, la coacción o la regresión.

Así mismo existe también la resistencia organizacional, en donde las organizaciones se resisten de manera activa al cambio porque quieren seguir haciendo lo que han hecho desde hace años. Se han identificado seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones:

1) La inercia de la estructura: Miedo a perder la estabilidad interna que presenta la organización.

2) El enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes, por lo que no se puede cambiar uno sin afectar a otros.

3) La inercia del grupo: Aunque las personas estén dispuestas a cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes.

4) La amenaza para la experiencia: Los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar las experiencias de grupos especializados.

5) La amenaza para las relaciones establecidas de poder: Cualquier distribución de la autoridad para tomar decisiones pueden amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización.

6) La amenaza para la asignación establecida de recursos: Los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza.

COMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

La dirección tiene varias formas de disminuir la resistencia para lograr cambiar el comportamiento y producción de su empresa. Algunas de estas formas son:

a) Por comunicación en ambos sentidos: Cuando se aplica a los subordinados no solo lo que va a ocurrir, sino también los cambios que son benéficos y las alternativas de solución.

b) Por medio de alicientes económicos: Origina una aceptación, ya que en los ingresos del trabajador se incrementan y se le motiva a producir más.

c) Por medio de negaciones: Si la dirección hace norma suya tratar con el sindicato. Este puede colaborar en la introducción de los nuevos cambios, aceptando las conveniencias bilaterales.

d) Por vía de ensayo: Esta opción tiene dos ventajas:

1) Hacer posible que los empleados comprueben sus propias reacciones ante la nueva situación y haya retroalimentación de información para superar los posibles errores que se cometieron.

2) Ayuda a romper el hielo y los alienta a pensar objetivamente.

e) Por inducción: Es cuando se recopila la información suficiente y necesaria para realizar un plan bien estudiado e induciendo las cosas que aparentan obras para poder implantar un cambio nuevo.

f) Cambios lentos o rápidos: Lo adecuado cuando se piensa implantar este método, es que la dirección proporcione a todos los integrantes una visión global de lo que se propone alcanzar, para no dejar la duda de hacia donde habrá de llevarles el cambio.

g) Evitando el cambio hasta asegurar la aceptación: Estudiando las ventajas y desventajas que surgirán al implantar el cambio y consultándolo con el personal y por inducción se realizaran los ajustes necesarios al plan para que este resulte.

h) Por ceremonia: El ambiente altamente emotivo ayuda a preparar al individuo para los cambios que haya de realizar la empresa.

No resulta fácil administrar el cambio en una forma eficaz. No solo los gerentes omiten algunas veces detalles importantes, si no que no llegan a veces a desarrollar una estrategia maestra para planear el cambio.

AUSENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Aunque muchos autores no le han dado la importancia que se merece, la cultura corporativa representa los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos, por lo que se considera a la cultura como un elemento importante para el desarrollo de la productividad y al no estar consiente de este, sin cuidar estos valores, principios y creencias, se convierte en un elemento restrictivo para el buen funcionamiento de la productividad en la empresa.

No podemos introducir mecanismos productivos en los sistemas si contamos con una cultura organizacional rígida y tradicionalista, por la que se tendrá que modificar nuestra cultura para poder llevar a cabo una buena adaptación y recordemos que cada empresa cuenta con su cultura respectiva, así que en función de las necesidades de cada organización, se modificara este elemento, lo cual será un proceso muy delicado para los componentes de la empresa debido, a que estos valores y creencias tendrán que mantenerse día con día así

como transmitirse en un futuro a los nuevos integrantes de la organización.

Se ha cuestionado mucho sobre la relación que presenta la cultura organizacional con la efectividad y esta es muy estrecha, ya que la efectividad actúa como una función en la interrelación con los valores y creencias, así como con el ambiente y las políticas y procedimientos de una organización, de esta manera se puede observar un trabajo conjunto entre estos elementos organizacionales.

‡ Los recursos humanos toman un papel fundamental sobre este tema, debido a que dependiendo de la calidad de estos, así como del valor que representa su contribución para con la empresa y la asimilación práctica de una correcta cultura organizacional, podrán determinar en su conjunto los resultados satisfactorios para su organización, el investigador Ouchi afirma: “ se puede predecir el nivel de especificidad del activo humano en función del grado hasta el cual las organizaciones desarrollan activos humanos exclusivos de una determinada organización.”.

Elliot Jaques en 1951 expuso su definición sobre la cultura de una fábrica, en la cual expresó que “la cultura consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales dependen para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos”, se puede decir que la cultura organizacional adapta a cada integrante de la organización tanto en su relación personal con su trabajo como con sus compañeros y mientras esta cultura sea sólida seguramente la organización obtendrá resultados positivos, al conseguir rendimientos satisfactorios para

todos los miembros de la empresas, por tal motivo es fundamental estudiar de que manera la cultura corporativa esta contribuyendo al desarrollo de la productividad, porque como se ha podido observar este elemento involucra a toda estructura organizacional, por lo que no se debe pasar por alto su mal o buen funcionamiento en los procesos productivos.

Una empresa no necesariamente tendrá que conservar durante toda su existencia la misma cultura organizacional desde que comenzó, debido a que los cambios son continuos en todos los niveles empresariales y tendrá que actualizarse.

Lundberg, tomando la obra de Schein (1981, 1985) y de Dyer (1982), elaboro una muy buena explicación sobre la cultura, a la cual se le considera en 4 niveles:

Nivel 1: ARTEFACTOS: Se refiere a los aspectos concretos de la cultura compartidos por los integrantes de una organización.

Artefactos verbales	Artefactos Físicos
-El lenguaje	-Tecnología
-Las historias	
-Los mitos	
Ritos y ceremonias	

Nivel 2: PERSPECTIVAS: Son las reglas y normas socialmente compartidas aplicables a un contexto dado, así mismo se pueden

considerar como las soluciones a los problemas generales que presentan los integrantes de una organización.

Nivel 3: VALORES: Estos son mas abstractos que las perspectivas y reflejan las metas reales, los ideales y criterios así como los pecados de una organización, los integrantes de una organización los utilizan de base para evaluar situaciones, actas, objetos e individuos.

Nivel 4: HIPÓTESIS: Compuestas por creencias tácitas que los miembros tienen sobre si mismos y los demás, sus relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización en que viven, así mismo estas soportan los 3 niveles anteriores.

En estos niveles se pueden observar los elementos inconscientes y abstractos de la cultura. Es necesario darle la importancia necesaria a la cultura y a los elementos que en ella interactúan, para que esta se convierta de un elemento restrictivo en un elemento favorable en la productividad de cada organización.

IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

CAPITULO V

La importancia de este tema radica en varios aspectos, uno de los más importantes es que las empresas tienen que ser productivas para que puedan satisfacer las necesidades de los mercados que se encuentran en la sociedad en donde se basa la organización, o bien con la creciente globalización, satisfacer mercados externos.

Con esto, la empresa no solamente alcanzara altos niveles de bienestar para si misma sino también para sus empleados y para el país en el cual se localice. Esto quiere decir, que un aumento en la productividad trae consigo una elevación de los niveles de vida, siempre y cuando, la distribución de los beneficios se lleve a cabo en la misma proporción en la que se contribuyo a este acrecentamiento.

Por lo que no es descabellado decir que la productividad es hoy por hoy la única fuente importante a nivel mundial de un crecimiento económico, de un progreso en la sociedad y de alcanzar mejores niveles de vida a nivel país, sociedad e individual.⁶

Por otro lado, el nivel de productividad con que cuente una nación afecta una gran diversidad de asuntos que van desde determinar la velocidad del crecimiento económico, los niveles de vida, el progreso de la sociedad, hasta influir en la balanza de pagos, en el nivel de inflación. Así mismo, la productividad ejerce su poder

⁶Prokopenko, Joseph; La gestión de la productividad. Manual práctico; Ed. Noriega; México; p. 7.

en la determinación de los niveles de remuneración, de empleo y de las necesidades de inversión.

A nivel macroeconómico, la productividad puede llegar a ser un factor determinante del grado de competitividad de los productos de un país en el extranjero, ya que si una mayor productividad se esperara regularmente que los costos de producción serán menores.

Lo anterior, puede traer como consecuencia que en caso de que se compita con otras naciones productoras del mismo bien pero que mantengan niveles más bajos de productividad y por lo tanto tengan que soportar altos costos de producción, será casi seguro que los consumidores de esos productos acudirán a comprar a la nación que les ofrezca el mismo nivel de calidad pero a un costo más bajo. Lo cual traerá consigo los beneficios antes expuestos.

Finalmente, es importante agregar que la importancia que tiene la productividad es necesario difundirla no solo a niveles medios y altos de la organización sino que debe de mostrarse sobre todo a los niveles operativos ya que al estar ellos directamente involucrados en la producción del bien, son los que deben de adquirir una gran conciencia sobre los beneficios y los retos que implica tomar y llevar a cabo la productividad.

MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

CAPITULO VI

La razón de medir la productividad es la de poder llevar a cabo comparaciones con otros indicadores anteriores y conocer que tanto se han aprovechado los recursos de la organización.

En la actualidad aun existen algunas empresas que no aplican un programa formal de productividad en sus procesos, lo que impide realizar mediciones confiables y comparables con otras organizaciones. La dificultad en la implantación de un sistema de medición depende principalmente de la diversidad de productos o de servicios que la empresa ofrece, así como de su tamaño, es decir, para una empresa que se dedica a la producción de un solo producto le será fácil un método eficaz de medición, en comparación con una organización compleja en donde se elaboran diversos productos.

El rendimiento por hora se puede considerar como la más conocida medida de productividad empleada en las empresas, debido a que refleja de manera clara el concepto sobre productividad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción realizada}}{\text{Producción}}$$

Horas empleadas para lograr esa producción
horas

Esta medida es también conocida con el nombre de productividad del trabajo, "existen diversos índices de productividad

como recursos utilizados en la producción”⁷, por lo que es necesario tener una medida simultánea de la eficiencia en la utilización de todos los recursos, una medida de la “productividad total de los factores” (PTF), este concepto se puede explicar como la relación entre el producto real y el empleo real de los factores o insumos. Este concepto fue introducido por J. Tinbergen en “On the Theory of Trend Movements”.

A continuación se presentan diversos métodos que han sido utilizados a lo largo del tiempo en la medición de la PTF.

MÉTODO DE KENDRICK

Este método fue utilizado en la industria manufacturera en los Estados Unidos, la PTF es considerada aquí como una relación entre el producto real y los insumos, Kendrick apoya su índice en algunos supuestos de la teoría de la distribución además de la teoría de neoclásica. Su punto de inicio es la combinación de factores y estructura tecnológica de un año base, reflejada en los precios relativos de los productos y factores, además que el índice expresa la relación existente entre el crecimiento del producto y los insumos, dentro de este método las ponderaciones se mantienen fijas en el año base. “ El índice de Kendrick para medir la PTF se expresa de la siguiente manera:

$$PTF = \frac{Q_T/Q_0}{\alpha_0 (L_T/L_0) + \beta_0 (K_T/K_0)}$$

Q_0 = Producto en el año base

⁷S.T.Y.P.S.: Evolución de la productividad total de los factores en la economía mexicana: Ed. S.T.Y.P.S. México: 1993; p 5

Q_T = Producto en el año +

L_0 = Numero de trabajadores u horas trabajadas en el año base

L_T = Numero de trabajadores u horas trabajadas en el año base

K_0 = Acervos de capital del año base

K_T = Acervos de capital del año T

α_0 = Participación de las remuneraciones en el producto del año base

B_0 = Participación de las ganancias en el producto del año base

MÉTODO DE SLOW

Este método creado por R.M.Slow analizaba los cambios en la PTF de la economía, por medio de una función de producción agregada que se apoya en los siguientes supuestos:

- El cambio tecnológico es neutral, por lo que no se modifican las productividades marginales de los factores al desplazarse la función de producción en el tiempo.
- Pedimentos constantes a escala a nivel agregado de toda la economía.
- Competencia perfecta en toda la economía

Se construye un índice de la PTF partiendo de una función de producción, por lo que la tasa de cambio tecnológico es igual a la de crecimiento del producto menos "la tasa de crecimiento de los

insumos primarios (capital y trabajo), ponderados por su participación en el producto, la cual varía en el tiempo.”⁸

Este método considera diversos recursos que en conjunto miden de manera complementada la productividad.

MÉTODO DE DIEWERT

Aquí se establece un índice para la PTF con base en los habituales supuestos de la teoría de la producción: una competencia perfecta y un cambio tecnológico neutral. El índice que este método propone un índice superlativo del cambio técnico, el cual se representa de la siguiente manera:

$$A_t/A_{t-1} = (\ln Y_t - \ln Y_{t-1}) - \sum \left\{ \frac{1}{2} [S_{it} + S_{it-1}] (\ln X_{it} - \ln X_{it-1}) \right\}$$

A_t = Cambio técnico en el año t

A_{t-1} = Cambio técnico en el año previo

$\ln Y_t$ = Logaritmo del producto en el año t

S_{it} = Participación del costo del insumo y en el producto en el año t

S_{it-1} = Participación del costo del insumo y en el producto en el año previo

$\ln X_{it}$ = Logaritmo del insumo y en el año t

$\ln X_{it-1}$ = Logaritmo del insumo en el año t-1

⁸Ibíd., p 6

Este método según el autor no necesita del supuesto de la existencia de rendimientos constantes a escala para identificar el crecimiento de la PTF con el cambio tecnológico.

Los tres métodos anteriores como se puede observar son un poco complejos, utilizando una serie de supuestos restrictivos, por lo que se debe analizar de manera cuidadosa que índice utilizar, proponiendo que entre menos supuestos sean empleados los resultados podrán ser mas reales.

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD CAPITULO VII

Como se expuso en el capítulo III, existen varios factores que pueden hacer mejorar la productividad en un empresa: el tecnológico, la optimización del proceso productivo, el administrativo y el humano entre otros muchos. Se analizaron los primeros anteriormente pero el factor humano merece un capítulo aparte por la importancia que reviste en la actualidad.

El avance técnico y administrativo así como la optimización del sistema productivo de una empresa no son los únicos factores que pueden lograr que una entidad pueda hacer frente a la creciente competencia local e internacional así como a los cambios que se están produciendo a nivel mundial en los mercados en cuanto a calidad y a optimización de recursos. La productividad esta influida básica y substancialmente por el esfuerzo y la motivación de los recursos humanos con que cuenta una organización.

Cuando el trabajador adquiere un fuerte compromiso con las metas que quiere alcanzar la organización, generalmente su desempeño será de un nivel más alto. Por lo que podemos decir que el incremento de la productividad a través de los empleados no se lleva a cabo por trabajar más sino hacerlo de una manera mucho más eficiente.

Esto ha sido comprobado por la experiencia que ha tenido Japón, Alemania y Estados Unidos la cual sugiere que una mayor participación y compromiso del trabajador es un factor vital en el mejoramiento de la productividad.

Es especialmente importante comentar que la capacitación en la fuerza trabajadora debe de aumentar substancialmente en todos los países ya que en la medida en que la gente se vuelva más educada y hábil, ya no será necesario depender de sistemas administrativos y tecnologías que estén preparados para trabajadores no especializados. Por el contrario, los trabajadores se harían individuos que explotarían mucho mejor su propia creatividad y los recursos de la empresa.

Mejorar la productividad utilizando al factor humano como una de las bases implica necesariamente, crear un clima en la empresa de compromiso y colaboración entre sus participantes y equivaldría a promover la idea de que “cada trabajador , un administrador”

Así mismo, es básico desarrollar un sistema efectivo de remuneración, como son las estructuras del salario que recompensan el buen desempeño así como los sistemas de reconocimiento al mismo. Ya que la gran mayoría de la gente, reacciona favorablemente cuando obtendrá algo como producto de su esfuerzo por mejorar la productividad como puede ser verse beneficiado financieramente o bien con un ascenso en la jerarquía de la organización.

Adicionalmente a buscar un mejoramiento en los sistemas de remuneración se hace necesario buscar una técnica administrativa que este directamente comprometida con el nivel operativo de la

empresa, ya que no podemos reducir la cuestión de elevar la productividad al hecho de dar mejores salarios y/o de comprar una nueva máquina o equipo de producción más eficiente.

El aumentar la productividad a través de los elementos humanos implica crear una estrategia para administrarla, la cual puede ser llevada a cabo de la siguiente manera:

“Crear cultura de alto desempeño: hacer que las mejoras en el desempeño sean un aspecto rutinario de la administración cotidiana.

Ofrecer el liderazgo para mejorar el desempeño: aplicar las disciplinas y los mecanismos de la administración esenciales para el mejoramiento de la productividad y el desempeño.

Empezar con proyectos de mejoramiento a corto plazo: diseñarlos como ladrillo para la construcción de un mejoramiento sostenido del desempeño.”⁹

Finalmente, podemos decir que inversiones en plantas de producción, maquinaria, equipo y tecnología, pueden ser factores importantes para elevar la productividad; como hemos visto en capítulos anteriores, lo mismo ocurre con el factor humano, todos son básicos, pero es probable que este último sea a más largo plazo y más difícil pero también es probable que el potencial de beneficios netos que se puedan obtener sea mucho mayor.

⁹Bobbe, A. Richard; Productivity improvement: manage it or buy it?; business Horizon; marzo-abril 1983; EUA: p. 63

PARTE DOS

**APLICACIÓN PRACTICA EN
REASEGUROS ALIANZA, S.A.**

RESEÑA HISTÓRICA Y OBJETIVOS DE REASEGUROS ALIANZA

CAPITULO VIII

Reaseguros alianza, S.A. fue constituida el 21 de octubre de 1940 por compañías del sector asegurador mexicano. Inicia con un pleno desarrollo por operaciones tanto en el mercadeo local como en el extranjero.

En 1952 Alianza aumenta su suscripción de negocios, particularmente en el extranjero. Inicia con el manejo de los consorcios de algodón y cascos de barcos y buques.

En el periodo de 1953 a 1957 se establece una oficina en París, se otorga un poder de suscripción en Alemania y Londres. En este periodo se lleva a cabo una suscripción desordenada y sin los controles adecuados lo que para los años de 1957 a 1963 genera resultados deteriorados y con ello comienza una enérgica depuración del negocio.

De 1964 a 1978 comienza una etapa de reorganización y recuperación manteniendo un esquema conservador.

En 1979 se decide una aportación de capital y se acuerda llevar a cabo una redistribución del capital entre los accionistas, con el objeto de equilibrar las participaciones. Se establece la estrategia de crecer en retención mayor que en el tomado para fortalecer a la empresa con una clara estrategia de penetración y desarrollo.

Se establecen las siguientes fases de penetración:

fase 1: fortalecimiento en el mercado mexicano;

fase 2: fortalecimiento en América Latina y

fase 3: fortalecimiento a nivel internacional.

Para lograr esta estrategia se plantea la necesidad de contar con un área técnica consolidada, así como especializar al personal de suscripción y cambiar radicalmente el nivel profesional que a ese momento el promedio era a nivel secundaria.

En 1982 inicia una etapa de viajes para conocimiento de mercados latinoamericanos así como un fuerte crecimiento en el negocio tomado que en retención, buscando fuerte penetración en los mismos.

En 1983 se crea el Pool Mexicano de Aviación se logra ir creciendo y se busca hasta 1987: fortalecer el mercado mexicano.

En 1988 comienza la fase 2 de penetración y diversificación en el mercado latinoamericano y se establecen las premisas que fueron aprobadas en la junta de consejo como sigue: diversificación de mercados, crecimiento entomado, mayor crecimiento en retención que en tomado, adquisición de un edificio para oficinas propias, cambio de equipo de computo,. Se aprueba la apertura de la oficina de Caracas Venezuela.

Se comienza con una filosofía encaminada a la excelencia y la calidad. Se incrementa la oferta de capacidad de reaseguro para el mercado mexicano, generando un ciclo de reaseguro blando lo cual

genera una gran competencia en tarifas dentro del mercado asegurador.

En 1989 se aprueba por el consejo el cambio de identidad visual y la remodelación del edificio de constituyentes.

Se lleva a cabo la apertura de la oficina de Venezuela y se plantea la planeación estratégica 1990-1994 con las siguientes premisas:

1. continuar con la diversificación de mercados, planteándose como mercados viables: Argentina, Panamá, Colombia, otros (Puerto Rico y España).

2. Ser el reasegurador numero uno en América Latina.

3. Lograr la excelencia en el servicio.

4. Formación de especialistas en reaseguro.

5. Modernización de sistemas de reaseguro.

6. Lograr el mantenimiento de la operación siempre arriba del margen de solvencia.

7. Establecimiento de un marco legal específico para reaseguradores.

En 1990 se continua con la planeación estratégica 1990-1994, en la cartera de negocios se empiezan a reflejar los esfuerzos de diversificación en América Latina. Se aprueba por el consejo la apertura de una segunda oficina de representación de la empresa en Buenos Aires Argentina.

Se plantea la misión a largo plazo: "Ser un reasegurador a nivel internacional" se ratifica que las utilidades generadas se mantengan en la empresa y solo se otorguen dividendos en acciones para permitir una capitalización de la organización.

Se aprueba llevar a cabo los tramites para establecer una reaseguradora en Panamá. La organización se asocia con una pequeña participación accionaria con Gil y Carbajal, con el fin de incrementar nuestro conocimiento en el mercado español.

En 1991 el entorno económico en el país muestra mayor estabilidad, reflejado en la baja inflacionaria y en las tasas de interés. Se presentan las primeras perdidas para el mercado de reaseguro de Lloyd's en Londres al cerrar el ejercicio de 1988. Se establecen políticas de suscripción mas estrictas debido al deterioro técnico que se estaba observando en la empresa aun cuando continua un mercado blando de reaseguro y comienza una pequeña disminución de la siniestralidad como resultado de estas. Se aprueba la apertura de la oficina en Santa Fe de Bogotá Colombia.

Se presenta el modelo de operación de una reaseguradora y se aprueba seguir con las estrategias de crecimiento y diversificación. Se informa que hay interés de algunos reaseguradores de participar en la tenencia accionaria de Alianza. Se crea un fideicomiso donde los funcionarios de Alianza compran el 1% de la tenencia de la empresa.

En 1992 se agrava la contracción de las capacidades de reaseguro, se da el retiro y quiebra de algunos reaseguradores y cuando la situación económica del país no permitió generar los productos financieros que se manejaron en años anteriores, Alianza

logra por primera vez en los últimos 14 años un resultado técnico de operación positivo de 1.89% en el mes de julio inicia la operación de la oficina en Colombia.

Se continua con políticas de suscripción estrictas, así como el fortalecimiento de las áreas técnicas, estrategia planteada desde 1989.

Se plantea la planeación estrategia 1993-1997 con las siguientes premisas:

1. diversificación de mercados.
2. Ser uno de los 100 reaseguradores más importantes a nivel mundial.
3. Brindar entrenamiento técnico y transferencia tecnológica a nuestros clientes.
4. Excelencia en el servicio.
5. Mantener los recursos humanos más calificados.
6. Desarrollar tecnología y nuevos productos.
7. Optimizar la administración a través de sistemas más avanzados.

Para 1993 se vislumbra en el mercado la falta de capacidades de suscripción y altos costos de coberturas catastróficas. Se define la siguiente planeación estratégica 1994-1998.

Reaseguros Alianza, S.A. se enfoca hacia la atención óptima de los requerimientos de los clientes. Siendo el reto lograr una alta productividad, eficiencia y competitividad. Por segundo año consecutivo se obtiene un resultado técnico positivo de 3.80% sobre la prima devengada en retención originado en gran medida por la disminución de la siniestralidad en 6.50%. Así mismo, todas las oficinas contribuyen por primera vez con resultado técnico positivo.

En el año de 1994 se plantea la Planeación Estratégica 1995-1999

Ser una empresa rentable

-Generar una utilidad anual real en dólares.

-Lograr un crecimiento real sostenido del valor de empresa en dólares.

Teniendo los siguientes objetivos:

1. Mejorar el servicio y la atención a nuestros clientes.

2. Mantener un crecimiento real en dólares en nuestra producción por unidad estratégica de negocios.

3. Continuar con la diversificación de nuestra cartera, consolidando nuestra operación, en América Latina y buscando nuevos mercados de operación.

4. Adecuar el corporativo para lograr una administración independiente en Reaseguros Alianza México y Reaseguros Alianza

Panamá, con el fin de fomentar la sana competencia entre las unidades estratégicas y optimizar los recursos.

5. Ayudar al mejoramiento técnico de nuestros clientes mediante la capacitación técnica y transferencia tecnológica.

6. Establecer un programa de mejora continua a través del establecimiento en todas las áreas de parámetros de medición y control (Productividad).

7. Continuar con el desarrollo de sistemas y establecer un sistema de comunicación a través de una red amplia con cada una de nuestras oficinas y con nuestros clientes.

8. Estandarizar la administración del reaseguro en el mercado Mexicano y posteriormente en toda América Latina.

9. Establecer un plan de carrera corporativo.

10. Promover el sano desarrollo de los mercados participando e influyendo en las decisiones de autoridades e instituciones.

11. Establecer un sistema eficiente de comunicación formal en nuestra organización.

12. Fortalecer nuestra imagen corporativa.

13. Búsqueda de alianzas estratégicas.

En este mismo año, se plantean las siguientes estrategias de empresa:

1. Cartera de negocios.

2. Capital intelectual.
3. Sistemas de administración.
4. Estructura financiera.
5. Lineamientos corporativos.
6. Reaseguros Alianza Panamá S.A.

A finales de 1994 Reaseguros Alianza realiza un cambio organizacional, producto de las estrategias planteadas en ese mismo año trayendo consigo una organización estructurada por clientes, estructura que desde 1989 se había establecido por especialidad.

Esta visión da origen a la creación de las unidades estratégicas de negocio y unidades estratégicas de servicio.

MISIÓN Y FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

CAPITULO IX

Misión:

“Brindamos paz, tranquilidad y seguridad ante la adversidad, y además contribuimos a la felicidad y progreso de la humanidad.”

Valores:

- ◆ Si somos capaces de imaginarlo, somos capaces de realizarlo, por lo que no buscamos razones para demostrar que no se pueden o no se ha podido hacer.
- ◆ El que persevera alcanza, por ello realizamos el esfuerzo diario hacia la superación: el objetivo “superarnos un 1% diario”.
- ◆ Lo único que no debe cambiar en nuestra organización es el deseo de superación, así que cuando intentamos realizar algo mejor e incurrimos en errores y fracasos, estos son el estímulo para continuar la superación.
- ◆ A través del trabajo diario podemos alcanzar la autorealización y así avanzar por el camino hacia la excelencia.
- ◆ Al desarrollar nuestras actividades actuamos con decisión, autodisciplina, tenacidad y ambición; superando los retos y aceptando responsabilidades.

- ◆ Defendemos la verdad por todos los medios a nuestro alcance y mantenemos muy en alto el sentido de justicia.
- ◆ El ser humilde nos permite nuestro caminar hacia la excelencia.
- ◆ Al esforzarnos por acrecentar nuestro espíritu de servicio, logramos el pleno desarrollo individual y empresarial.
- ◆ La mayor remuneración que nos proporciona nuestro trabajo, es la satisfacción de haberlo realizado con calidad y oportunidad.
- ◆ Nuestro mayor anhelo es lograr la satisfacción plena de nuestros clientes, por ello todos nuestros esfuerzos están encaminados a la excelencia en el servicio.
- ◆ Estamos convencidos que el todo es algo más que la suma de sus partes, por ello nos esforzamos por el trabajo en equipo ya que juntos lograremos el éxito.
- ◆ Sabemos que la educación es costosa, pero estamos convencidos que la ignorancia resulta extraordinariamente cara, por lo que juntos nos esforzamos en nuestra formación integral.
- ◆ Esforzándonos en el cumplimiento de estos valores lograremos el engrandecimiento de la empresa, de la sociedad y la patria, con el pleno desarrollo de las personas que es el recurso más valioso.

Filosofía de Reaseguros Alianza, S.A. hacia sus elementos humanos:

“En reaseguros Alianza estamos convencidos que nuestro recurso humano es el valor máspreciado con el que contamos. Gracias a este, a su inquietud, su deseo de superación y creatividad, hemos logrado las metas que nos propusimos como empresa. Creemos en las personas y sostenemos que a través de su crecimiento diario alcanzaremos la calidad empresarial que nos hemos fijado y el servicio que nuestros clientes merecen, ya que son la razón de ser de nuestra compañía. Por este motivo, la formación técnica y el desarrollo de cada uno de los integrantes de Reaseguros Alianza es parte de nuestra filosofía.

Estamos sembrando en nuestra corporación un espíritu de superación para dotar a las futuras generaciones de seres humanos con alta calidad de vida personal y profesional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO X

La productividad en nuestro país se ha enfrentado con diversos obstáculos que impiden su óptimo desarrollo en las empresas mexicanas, por lo cual es necesario llevar a cabo investigaciones precisas que estudien dichos obstáculos con el fin de evitar que estos se presenten en los procesos productivos, empleados por cada organización y esto con la ayuda de métodos productivos que logren alcanzar niveles altos de productividad, logrando con esto el beneficio común entre empresarios y trabajadores.

Actualmente los empresarios mexicanos están atentos al desarrollo de la productividad en sus organizaciones y en ocasiones no conocen el verdadero significado sobre la productividad, dejándose llevar únicamente por el nombre e intentan implantar sistemas productivos, sin contar con un conocimiento previo que logre verdaderos resultados y se limitan a exigir resultados sin aportar la capacitación o los medios adecuados para un buen funcionamiento del sistema productivo, por lo que el concepto sobre productividad debe ser difundido y explicado en todos los niveles que existen en una organización. Por otro lado hay que tomar en cuenta el gran esfuerzo que muchas empresas mexicanas están realizando en la aplicación de modelos productivos y que han obtenido resultados satisfactorios.

No es posible continuar actualmente con estructuras burocráticas que impiden el desarrollo de una empresa, así como de todo un país, por lo cual se tendrá que actualizar cada empresa existente en nuestro país sin importar el tamaño ni giro al que pertenezca y de esta forma se podrán obtener resultados positivos para México, empezando por informarnos que significa productividad en este caso y por supuesto al aplicarla con gran respeto y responsabilidad, de esta manera nuestro estudio está enfocado a los recursos humanos, representando estos el móvil principal en el buen funcionamiento de todos los recursos con los que cada empresa cuenta, sea micro, pequeña, mediana o macro. así mismo los recursos humanos están encargados del manejo de los demás recursos que interactúan en los procesos productivos de toda organización, y de esta forma logran el buen funcionamiento de los mismos, recordemos que la productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, sin olvidar las normas de calidad antes obtenidas.

Para nosotros es necesario concientizar a cada trabajador y empresario sobre el logro de objetivos mutuos, que desarrollen un interés y una motivación para realizar sus mejores esfuerzos día con día, en la elaboración de sus tareas, y por que no en la aportación de propuestas que solucionen los problemas que se puedan llegar a presentar en su área de trabajo, las cuales permitirán un mejor desempeño de sus labores y posteriormente un incremento en la productividad.

Es por esta razón que José Fernando Grajeda Gómez y Juan Raymundo Camacho Cruz elegimos realizar la aplicación de nuestra investigación, asesorados por el Lic. Carlos Morales y de la Vega; en

Reaseguros Alianza S.A. ubicada en Av. de los Constituyentes 956, Col Lomas Altas; Del. Miguel Hidalgo; México D.F.

La forma en que esta aplicación se llevo acabo fue a través de entrevistas, las cuales se realizaron utilizando cuestionarios (**VER ANEXO**) y se tomo una muestra en todos los niveles jerárquicos de la empresa, donde se analizaron los distintos conceptos y aplicaciones sobre productividad, así como el punto de vista que cada uno de los entrevistados aporto sobre su lugar de trabajo, sus necesidades laborales y la implantación de métodos productivos en dicha empresa.

Esta organización es de gran importancia debido a que únicamente existe una empresa más en el ramo del reaseguro en México por lo cual los resultados obtenidos pretenden informar y orientar a los directivos de Reaseguros Alianza S.A. sobre la situación actual que presentan en el desarrollo de la productividad en sus recursos humanos.

ANÁLISIS CRITICO DE LAS ENTREVISTAS

CAPITULO XI

ANÁLISIS

Con el apoyo de las entrevistas realizadas al 50% de los trabajadores de la empresa (**VER ANEXO DE GRÁFICAS**) obtuvimos el siguiente análisis:

El ambiente en el cual la gente de Reaseguros Alianza desarrolla sus actividades es agradable ya que la empresa se ha preocupado por contar con instalaciones de primera calidad, modernas, cómodas y funcionales, así como por crear un ambiente de cordialidad entre todos los empleados.

Al ser una empresa relativamente pequeña en cuanto al número de su personal (158 personas) ha sido posible que la interrelación y el trato entre todos sus elementos se lleve a cabo de una manera muy cercana ya que todos se conocen y es requisito básico que el primer día de labores de alguna persona se lleve a cabo la inducción para que sea reconocido entre toda la gente como un nuevo integrante de la organización.

Independientemente de lo anterior, el personal considera que le hacen falta una serie de elementos en su ambiente de trabajo para poder desempeñar de una mejor manera sus actividades, entre los que contamos como los más significativos: *capacitación específica* sobre

el área o ramo en el cual se encuentre; *incentivos* de diferentes tipos como el económico o el moral y finalmente la *comunicación* de tipo formal.

Al respecto de la comunicación un gran porcentaje de las personas encuestadas (87%) consideran que la comunicación con su jefe inmediato es buena, esta situación se presenta básicamente por dos cosas según nuestras consideraciones: la primera por el excelente ambiente de trabajo anteriormente descrito y segundo, porque no existe una gran diferencia en las edades entre jefes y subordinados ya que la inmensa mayoría es gente joven, prueba de esto es que el promedio de edad es de 27 años.

Desafortunadamente y a pesar de que se ha tratado de mejorar el aspecto de que la información debe de fluir de una manera formal y no como se ha venido haciendo, no se ha podido disminuir la comunicación informal para la transmisión de ordenes o información corporativa.

Los esfuerzos que se han hecho para formalizar la información han sido la instalación de un correo electrónico (mail) del cual puede disponer cada empleado por medio de su computadora personal y de esta manera acelerar el envío de la información, así mismo, se ha hecho extensivo el uso de los memorándums para el control de la información.

Por otro lado, el sentir del personal al realizar su labor de trabajo ha reflejado que el 67% de las personas se siente satisfecho con este hecho, que el 22% se sienta motivado y que únicamente el 13% se siente realizado al hacer su trabajo. Por fortuna se ha

detectado que ninguna persona de las encuestadas se siente obligado para realizar sus funciones, lo cual creemos trae como consecuencia que la gente sea más participativa en la toma de decisiones y que muestren más iniciativa y voluntad para atender a los clientes y a sus actividades cotidianas.

La capacitación en Reaseguros Alianza se lleva a cabo periódicamente de diversas maneras:

- A) Capacitación en cursos especializados.- estos son los más formales y no únicamente participa el personal de la empresa sino que también se le brinda la oportunidad a la gente de las compañías del mercado de seguros. Estos se llevan a cabo con personal especializado de Alianza, habiendo tomado en los últimos tiempos la forma de talleres para que la participación de los capacitados sea mayor.
- B) Asesorías.- en la gestión de negocios, siniestros, cobranza, existen expertos que asesoran al personal menos familiarizado con estas actividades mediante la visita a sus lugares de actividades.
- C) Actualización de conocimientos.- se llevan a cabo de forma regular para dar a conocer nuevos implementos en el sistema informático y de datos o bien para informar nuevas políticas de suscripción de negocios o de los ramos que se manejan en general. Generalmente este tipo de cursos son impartidos por diferenciación de áreas de negocios.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 48% del personal considera que la capacitación otorgada por la empresa no es la más adecuada y requieren de un mayor número de cursos de especialización así como de actualización.

Reaseguros Alianza se ha diferenciado por buscar estar siempre a la vanguardia en cuestiones de implementación de los últimos avances tecnológicos por lo que se cuenta entre otras cosas con conexión directa vía satélite a sus oficinas en Bogotá, Buenos Aires y Caracas así mismo, cuenta con videotelefono disponible al instante para conferencias con la oficina de Argentina.

En cuanto a sistemas informáticos, la empresa contrato los servicios de una organización argentina para que le crear un sistema que se encargue de controlar absolutamente todos los movimientos de tipo contable, financiero, de suscripción, de siniestros y de contratos que se lleven a cabo, con lo cual se ha colocado a la vanguardia con las empresas del ramo.

Esta empresa provee de todos las herramientas necesarios a su personal ya que el 95% tiene a su cargo una computadora con los últimos avances en tecnología de hardware aunque se ha descuidado la actualización del software con que se cuenta. Todas las computadoras tienen la posibilidad de enviar y recibir faxes así como correo electrónico.

Así mismo, los integrantes de la organización disponen de calculadoras, fotocopiadoras, impresoras y todo tipo de herramientas para realizar sus actividades.

La motivación es un factor fundamental en el desarrollo de la productividad, por lo tanto es interesante investigar la intensidad con que esta se práctica en Reaseguros Alianza, en la cual se cuida la motivación como un aspecto importante en todas las actividades que esta empresa lleva a cabo, obteniendo resultados positivos en las reacciones de cada trabajador, quienes trabajan de manera entusiasta en la organización cumpliendo con todas sus actividades y trabajando horas extras y los fines de semana para cumplir con el 100% de sus labores.

Dentro de este aspecto, pudimos percatarnos de que existe una disposición absoluta en los empleados para contribuir en la búsqueda de los objetivos planeados. La motivación que la empresa otorga a sus trabajadores es de tipo psicológica y se lleva a cabo a través de un buen trato, un agradable ambiente de trabajo, una comunicación directa jefe subordinado, etc. existen múltiples maneras para motivar al personal y no siempre estos estímulos son económicos como pudimos apreciar.

Dentro de Reaseguros alianza el personal esta consiente de los esfuerzos que realiza la empresa por lograr una motivación laboral permanente en todos los niveles de la misma sin embargo un 44% de la muestra se quejan de que no existe un reconocimiento al desempeño de sus labores y aunque no es la mayoría es importante considerar esta situación ya que este dato se puede considerar como la existencia de una desigualdad en el reconocimiento al esfuerzo de algunos trabajadores.

Esta situación nos habla de una inconformidad por parte de un grupo del personal que se sienten excluidos de ciertos estímulos que la empresa otorga. Este aspecto puede en un futuro afectar el desarrollo de la productividad si la empresa lo continua descuidando debido a que se puede aumentar el número de personas afectadas y generar con esto un conflicto laboral innecesario para toda la empresa.

Durante la entrevista con cada trabajador, estos expresaron una serie de estímulos que ellos consideran importantes para lograr un mejor desempeño en sus funciones dentro de la organización, entre los más significativos encontramos los siguientes:

- a) Bonos de productividad: son incentivos económicos al desempeño de las funciones productivas de cada trabajador.
- b) Capacitación específica en cada área: se lleva acabo una capacitación en general por lo cual es importante realizarla de forma específica dependiendo de las necesidades que cada puesto exige y así crear trabajadores especializados.
- c) Reconocimientos psicológicos: el trabajador en general al realizar un desempeño productivo obtenga un reconocimiento, el cual simplemente puede ser una felicitación por parte de los directivos junto a sus compañeros de trabajo.

Aunque los trabajadores propusieron diversos estímulos en general los ubicamos dentro de los tres aspectos mencionados anteriormente.

Hace algún tiempo la empresa realizaba un reconocimiento a sus trabajadores organizando convivencias, en lugares como la Marqueza en donde convocaba los fines de semana a distintas áreas de la empresa con el objeto de integrarlas y de que plantearan sus objetivos individuales como unidades de negocios o de servicios.

De manera separada se organizan desayunos y comidas mensuales con el director de la empresa y diversos funcionarios, así como con los empleados que en ese mes cumplen años o festejan su aniversario en la empresa, en las cuales se discute la problemática que aqueja a sus áreas así como sus necesidades.

Por otro lado, nos percatamos que la empresa no efectúa una estricta vigilancia sobre la forma en que los trabajadores realizan sus actividades, sobre todo el control existente se lleva acabo de manera informal en cada trabajador de manera independiente cuida la calidad de su labor diaria.

Un 39% de los encuestados comentaron que la vigilancia de sus actividades era evaluada a través de reportes mensuales, trimestrales y anuales. Aunque al investigar en general no existe un estricto control y mientras cada trabajador este consciente de la importancia de realizar sus actividades con calidad, responsabilidad la empresa obtendrá altos beneficios.

Reaseguros Alianza, S.A. se preocupa por difundir de manera clara sus objetivos, así como su filosofía que práctica diariamente y esto a través de la presentación de programas anuales que se otorgan en una junta de entrega de resultados en donde proporciona a sus

empleados información actualizada sobre la situación que la empresa presenta hasta ese momento.

Lo que significa un esfuerzo permanente de la dirección para informar sobre los aspectos más portantes de su funcionamiento, de esta manera se hace participe a cada trabajador en el desarrollo del logro de los objetivos comunes tanto de la empresa como del personal.

Otro aspecto importante es la difusión que la empresa realiza sobre el concepto de productividad y su importancia en Reaseguros Alianza en específico. Y esto lo ha realizado a través de capacitación en general sobre el tema así como por medio de la introducción de tecnología aunque este último medio sólo ha representado un 31% con respecto al total, esto habla de una preocupación constante por el desarrollo satisfactorio de la productividad en la empresa.

Lo anterior se pudo comprobar al cuestionar a los trabajadores sobre el concepto que para ellos representa la productividad, de ahí que obtuvimos satisfactorios resultados al concluir con que una mayoría nos aportaron una idea clara al respecto. Debido a que se realizó una pregunta abierta sobre el tema, los resultados obtenidos en general aunque con diferentes palabras representaban la esencia del concepto de la productividad, algunos de estos resultados son los siguientes:

- Realizar tareas de manera eficiente y oportunamente.
- Hacer más con menos.
- Lograr mayor producción utilizando los mismos insumos.

- Cantidad y calidad.
- La optimización de los recursos disponibles.

En general fueron las opiniones obtenidas aunque hubo muchas más solo presentamos una serie de estas.

Dentro de la última parte de nuestras entrevistas, los encuestados tenían que elegir entre tres conceptos diferentes sobre productividad los cuales se especificaron de la siguiente manera:

- “La relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados por la empresa.”

- “El producir más con los mismos recursos sin importar la calidad.”

- “La cantidad de servicios producidos con las normas estrictas de calidad y la cantidad de recursos que se utilizaron para otorgar estos.”

Las estadísticas obtenidas fueron las siguientes:

Acerca del primer concepto un 26% de la población encuestada se inclinó hacia este, en el caso del segundo concepto el resultado fue del 0%, lo que es importante debido a que todos consideran la importancia sobre la calidad con la que deben llevar a cabo todas sus actividades y servicios en Reaseguros Alianza, S.A.

En cuanto a lo que toca al tercer y último concepto, el resultado fue del 74% lo que representa que existe un gran conocimiento sobre el concepto de calidad en la organización, la cual no ha

desaprovechado ninguna oportunidad para hacer presente el desarrollo de la productividad.

PROPUESTAS

A continuación presentamos algunos de nuestros puntos de vista para que se resuelvan o bien no aparezcan problemas en la organización, en base a la problemática y análisis presentados anteriormente:

consideramos que es importante no perder el ambiente de trabajo que se ha logrado crear en Reaseguros Alianza, S.A., por el contrario creemos que con éste se puede lograr aumentar el nivel de productividad de los empleados ya que se sienten identificados con la empresa y con sus compañeros. Además, como hemos visto, el medio ambiente es uno de los factores determinantes para ver crecer los niveles de productividad o bien verlos disminuir.

Para aumentar aun más la calidad del ambiente de trabajo en Alianza proponemos que se continúen con las visitas a lugares cercanos a la empresa, como se hizo algunos meses atrás visitando la Marqueza, con efecto de integrar y convivir de manera más cercana todos los niveles jerárquicos de la organización.

Por otro lado, el personal de Alianza considera que no cuenta con todos los elementos necesarios para realizar al 100% su labor, y sobre todo tal como mencionado en el análisis, requieren de una capacitación específica, incentivos y una comunicación de carácter más formal. Estos puntos los bordaremos a continuación.

La comunicación con los jefes y con los demás elementos de la empresa es buena pero se ha visto que es predominantemente de tipo informal y aunque da buenos resultados creemos necesario intentar dar una mayor formalidad al fluido de información, por lo que se puede hacer una pequeña campaña al interior de la compañía para el uso extensivo del sistema de correo electrónico, lo que daría pie también a que se aprovechara un buen elemento tecnológico con que cuenta la empresa y que en este momento no se está utilizando a su máxima capacidad.

Un aspecto clave para saber que nivel de productividad pueden alcanzar los trabajadores de una empresa es su sentir con respecto a la realización de su trabajo, a este respecto, nos pudimos percatar que la mayoría de la gente se siente satisfecha de como realiza sus actividades pero se debería buscar, hacerle saber a los trabajadores que sus labores son importantes no solamente para su área sino para toda la empresa.

Por otro lado, es primordial que la empresa provea continuamente al personal de las herramientas y materiales específicos (tarifas, manuales, papelería, etc.), para la realización de sus labores de manera oportuna y de esta manera evitar los tiempos muertos.

Es importante que Reaseguros Alianza no descuide en ningún momento el aspecto humano, por lo que deberá continuar motivando al personal hacia el logro de los objetivos comunes y ¿por qué no? quizá intensificar esta motivación a través de mecanismos psicológicos y económicos, aplicando lo anterior en general para

todos los miembros de la organización de igual forma y sin hacer distinciones de ningún tipo al reconocer el trabajo diario de cada trabajador, debido a que una desigualdad en el reconocimiento origina conflictos entre grupos de personas, que de continuar así afectarán a toda la estructura interna de la organización, por lo tanto la motivación y reconocimiento debe aplicarse en forma general pero buscando los mecanismos más objetivos para saber quien merece el reconocimiento y quien no.

En este momento, comienzan a aparecer grupos de trabajadores inconformes con la forma de evaluación que hace la empresa de sus labores, en nuestra opinión la empresa tendrá que cuidar este aspecto convocando a todo el personal para hacerlos participes de los beneficios que Reaseguros Alianza ofrece a toda labor productiva así como no deberá descuidar en ningún momento la integración de sus recursos humanos.

Por otro lado, es cierto que Alianza se preocupa por la capacitación de sus empleados, pero como pudimos percatarnos esta capacitación es general y no específica de cada puesto de trabajo, por lo que proponemos que la empresa lleve acabo no sólo una capacitación general, sino una específica dependiendo de cada área de trabajo existente en la organización, con lo anterior no proponemos una especialización taylorista sino por el contrario, una formación polivalente y multifuncional por parte de los trabajadores capacitándolos de manera correcta y continua para el buen funcionamiento de los conceptos anteriores.

Sugerimos llevar a cabo juntas colectivas involucrando a todas las áreas interrelacionadas de la empresa en donde se presenten los niveles de productividad que la organización va alcanzando de manera trimestral, así mismo, distinguir el esfuerzo de sus empleos ante el resto de la empresa mediante la entrega de algún reconocimiento como puede ser un diploma.

Mediante las juntas arriba mencionadas se pretende realizar un control de las actividades involucradas para el logro de los objetivos comunes, lo anterior es necesario debido a que no se aplica un control estricto sobre las actividades de los empleados, por lo cual se desea continuar con un autocontrol en donde cada trabajador tenga presente sus responsabilidades para con el y para con Reaseguros Alianza.

En lo que respecta a la organización laboral en estos momentos, existe un desajuste en las actividades de la mayoría del personal, debido a la introducción de la "Reingeniería" en la institución por lo cual existe un descontrol a nivel empresa actualmente por lo que es necesario aplicar formas de organización efectivas como: las células de trabajo donde un grupo de individuos interactúan para conseguir objetivos establecidos y resolver problemas específicos de su área coordinados a través de un facilitador que organiza las actividades que se lleven a cabo en el grupo.

Otra propuesta que pensamos importante, es señalar que Alianza debe ser más consistente y paciente en la aplicación de las técnicas organizacionales que a llevado a cabo (administración por

objetivos, círculos de calidad, etc.), debido a que los resultados al poner en marcha este tipo de métodos no se consiguen a corto plazo ya que como sabemos requieren de un mínimo de tres a cinco años para comenzar a arrojar resultados y la institución al no obtener beneficios de manera inmediata, desecha estas técnicas sin tomar en cuenta la inversión que realizó en la implantación de las mismas.

Es necesario, que Reaseguros Alianza, continúe capacitando al personal en materia de productividad, presentando estrategias, procesos, así como resultados obtenidos; respetando de manera permanente las normas estrictas de calidad establecidas en su ramo y cumplir de manera correcta con los lineamientos que establece “El Acuerdo Nacional Para La Elevación De La Productividad Y La Calidad” dentro del cual encontramos:

- Modernización de las estructuras organizacionales del entorno productivo.

- Superación y desarrollo de la administración.

- Énfasis en los recursos humanos:
 - ⇒ Capacitación permanente.

 - ⇒ Buenas condiciones en el lugar de trabajo.

 - ⇒ Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.

 - ⇒ Remuneración.

- Fortalecimiento de las relaciones laborales.

- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

Las anteriores son las propuestas que podemos sugerir a Reaseguros Alianza para lograr aumentar el nivel de productividad de sus trabajadores y conseguir con esto beneficios tanto para los participantes de la organización así como para la organización misma, trayendo como consecuencia un mejor servicio a sus clientes y a su país.

CONCLUSIONES

Es inaceptable seguir obstaculizando el desarrollo de la productividad en cualquier actividad a realizar, no es posible que aun este concepto sea desconocido entre algunos miembros de las organizaciones por lo cual esperamos con esta investigación poder contribuir en la reflexión necesaria sobre el cambio que desesperadamente exigen las empresas.

Debemos terminar con todo los prejuicios y tradicionalismos así como con todos los factores negativos que detienen nuestro desarrollo. A la productividad la podemos entender como un instrumento poderoso para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan en la estructura interna y externa de cualquier organización como es el caso de la globalización mundial y de la cada vez más creciente y encarnizada lucha por los mercados.

Es importante señalar que la productividad representa un esfuerzo colectivo, el cual podrá lograr resultados positivos en función de la forma en que esta se lleve a cabo y de que todos los participantes en un proceso productivo se den cuenta de la gran necesidad del cambio mental.

A lo largo de esta investigación se sostiene la idea de no olvidar en ningún momento a la calidad, considerado como un elemento primordial en el desarrollo de la productividad, asimismo, es indispensable dejar atrás el concepto de "empleados" y adoptar el concepto de "emprendedores" el cual refleja un proceso de desarrollo

así como de satisfacción entre todos lo involucrados en una organización.

Se presentan temas de gran importancia como lo son: ergonomía, resistencia al cambio, cultura corporativa, Polivalencia y Multifuncionalidad, los cuales en este momento presentan gran auge en el mundo empresarial, aunque en México sigue existiendo una estructura burocrática en la mayoría de las organizaciones, es necesario realizar una valorización de los recursos humanos y de esta manera ubicarlos como un recurso primordial y no como un recurso más.

En lo que respecta a la parte práctica se pudo conocer la importancia que Reaseguros Alianza, S.A. presenta a nivel empresarial en México, la cual es primordial en el sector asegurador ya que de no existir una empresa reaseguradora no seria posible tampoco la retención en México de los grandes negocios que arrojan importantes montos de primas pero que por la magnitud del riesgo seria necesario colocarlos fuera de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Macia, Alfredo A. Selección contable. Productividad de empresas; Ed. Paidós; Buenos Aires; pp 205.
2. Prokopenko, Joseph. La gestión de la productividad. Manual práctico; Ed. Limusa/Grupo Noriega; México; 1991; pp 317.
3. Bain, David; Productividad, la solución a los problemas de la empresa; Ed. McGraw-Hill; México; pp 281.
4. Everett, E. Adam; Productividad y calidad; Ed. Trillas; México; pp 204.
5. Seymour, Melman; Los Factores Dinámicos de la Productividad Industrial; Ed. Fondo de Cultura Económica; México; pp 218.
6. S.T.Y.P.S.; Evolución de la Productividad Total de los Factores en la Economía Mexicana; Ed. Secretaría del trabajo; México; 1989; pp 178.
7. Denison, Daniel R. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional; Serie empresarial; Ed. Legis; Colombia; pp 238.
8. Kast, Fremont E. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias; Ed. McGraw-Hill; México; pp 754.
9. Siliceo, Alfonso; Liderazgo para la Productividad en México; Ed. Limusa/Grupo Noriega; México; 1993; pp 431.

10. Vroom, Victor; Motivación y Alta Dirección; Ed. Trillas; México; 1992; pp 366.
11. Nash, Michael; Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano; Ed. Norma; México; 1988; pp 281.
12. Rodríguez, Rivas Manuel; La Solución a la Productividad en Oficinas; Ed. Díaz de Santos; Madrid España; 1993; pp 242.
13. Chiavenato, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos; Ed. McGraw-Hill; México; 1994; pp 540.
14. Kopelman; Administración de la Productividad en la Organizaciones; Ed. McGraw-Hill; México; 1993; pp 361.
15. Tawfik, L.; Administración de la Productividad; Ed. McGraw-Hill; México; 1993; pp 399.

A N E X O

CUESTIONARIO

Edad _____
Sexo _____
Edo. Civil _____
Antigüedad en la empresa _____
Puesto que desempeña _____
¿que tiempo lleva en este puesto? _____

1. El ambiente en el cual usted desempeña sus labores es:

Agradable () Incomodo ()

2. Que elemento considera que le hace falta a su ambiente de trabajo, para lograr un mejor desempeño en sus labores.

3. Existe una buena comunicación entre usted y su jefe inmediato:

Si () No ()

4. Al realizar su labor de trabajo usted se siente:

Satisfecho () Obligado () Realizado ()
Motivado ()

5. Recibe usted periódicamente una capacitación por parte de la empresa:

Si () No ()

6. Para realizar su trabajo cuenta con el equipo o las herramientas necesarias:

Si () No ()

7. Piensa que la capacitación que la empresa otorga es la mas adecuada:

Si () No ()

8. La empresa motiva el desempeño de sus labores:

Si () No ()

9. Existe algún tipo de estímulo que premie el desempeño diario de sus funciones

Si ()

No ()

10. Proponga algún tipo de estímulo que crea sea conveniente para mejorar el desempeño de sus labores:

11. Existe una estricta vigilancia sobre la calidad y oportunidad con la que lleva a cabo sus actividades:

Si ()

No ()

12. De que forma se lleva a cabo este control:

13. La empresa a propiciado el desarrollo de la productividad en sus funciones:

Si ()

No ()

14. De que forma la empresa ha introducido técnicas o métodos para el desarrollo de la productividad

Conferencias ()

Capacitación ()

Introducción de nuevas tecnologías ()

15. ¿Que entiende como productividad dentro del puesto que usted desempeña?

16. De los siguientes conceptos, sobre productividad, ¿cual considera usted que es el correcto?

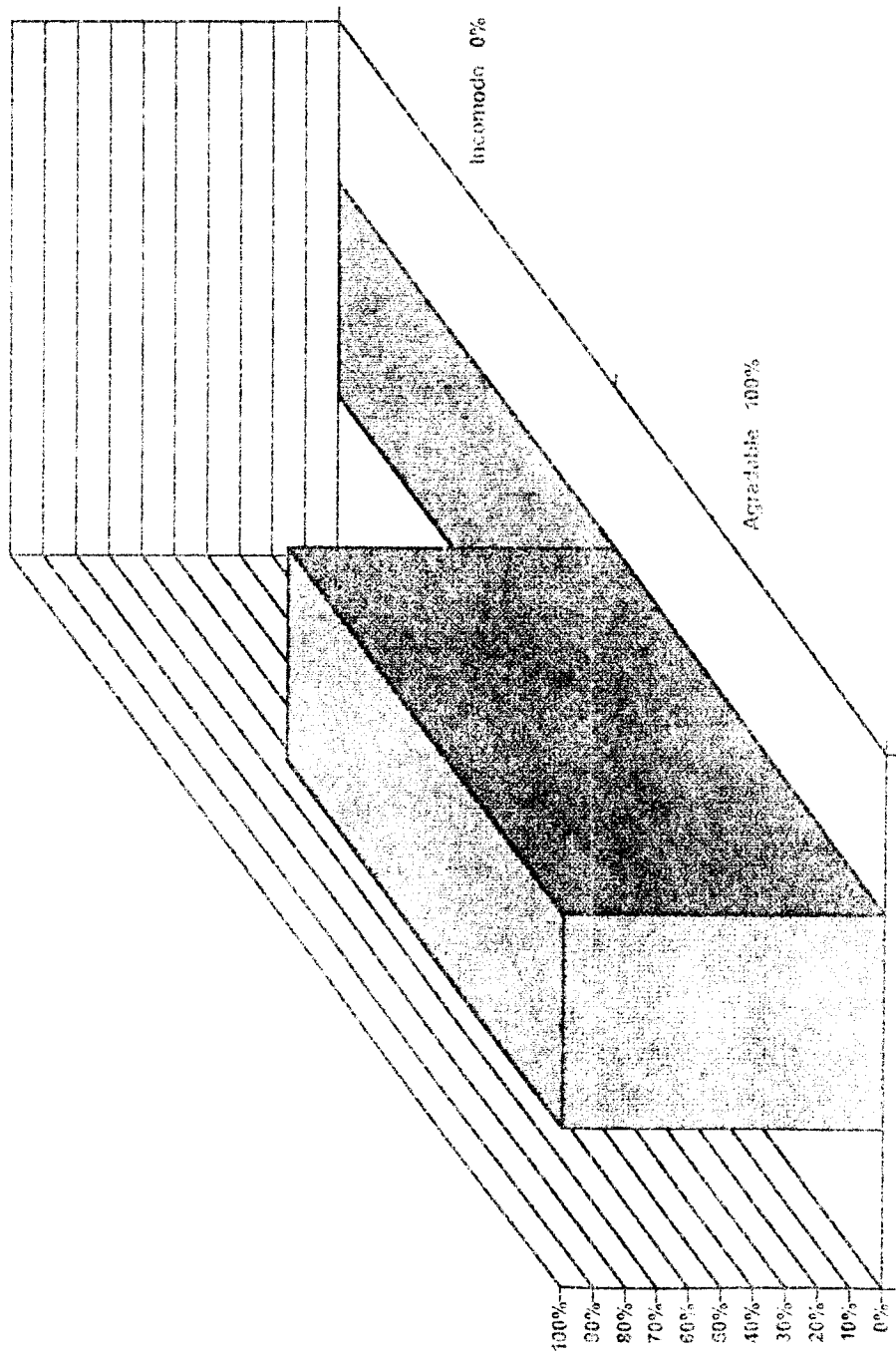
● La relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados por la empresa. ()

● El producir más con los mismos recursos sin importar la calidad. ()

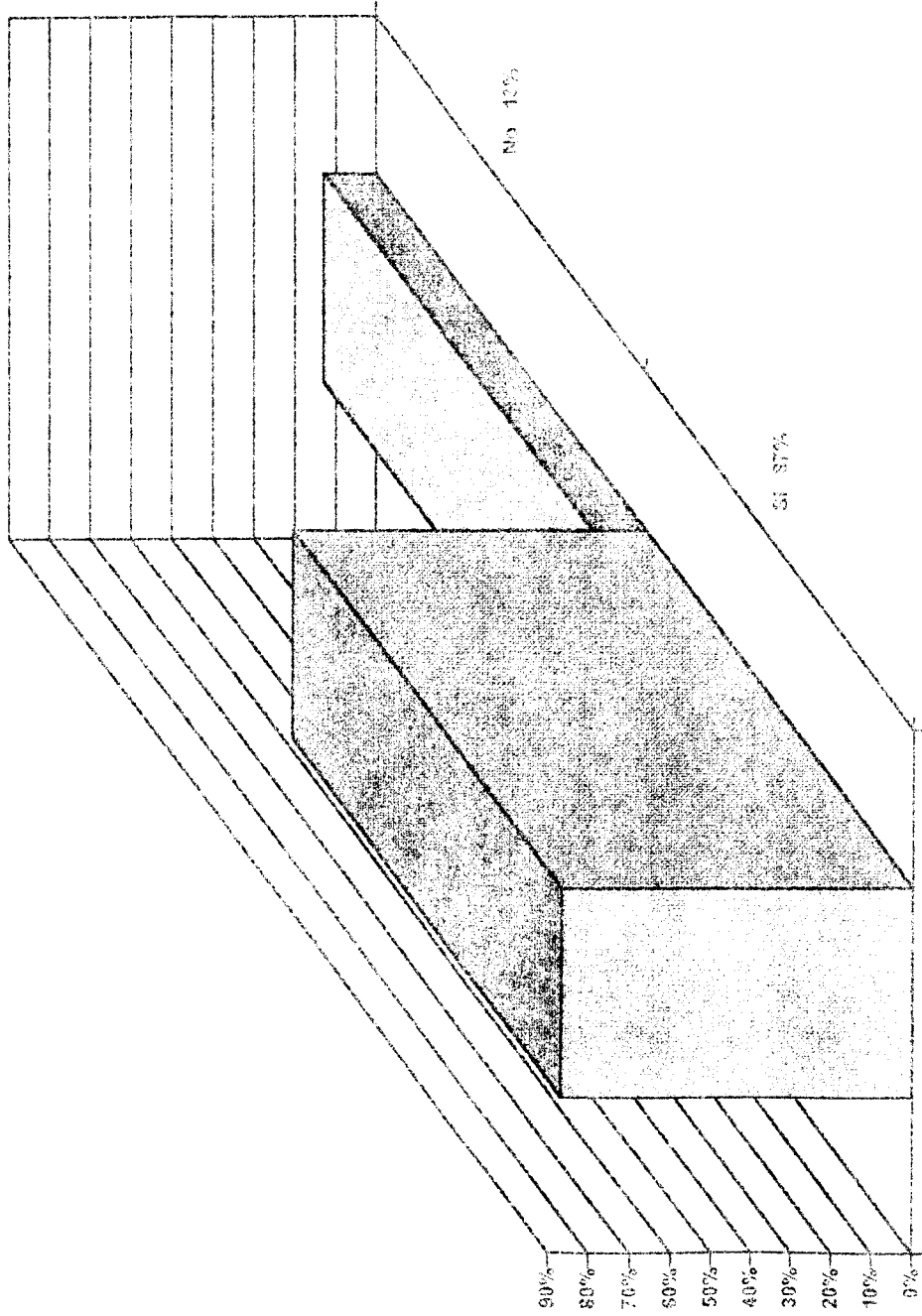
● La cantidad de servicios producidos con las normas estrictas de calidad y la cantidad de recursos que se utilizaron para otorgar estos. ()

ANEXO DE GRAFICAS

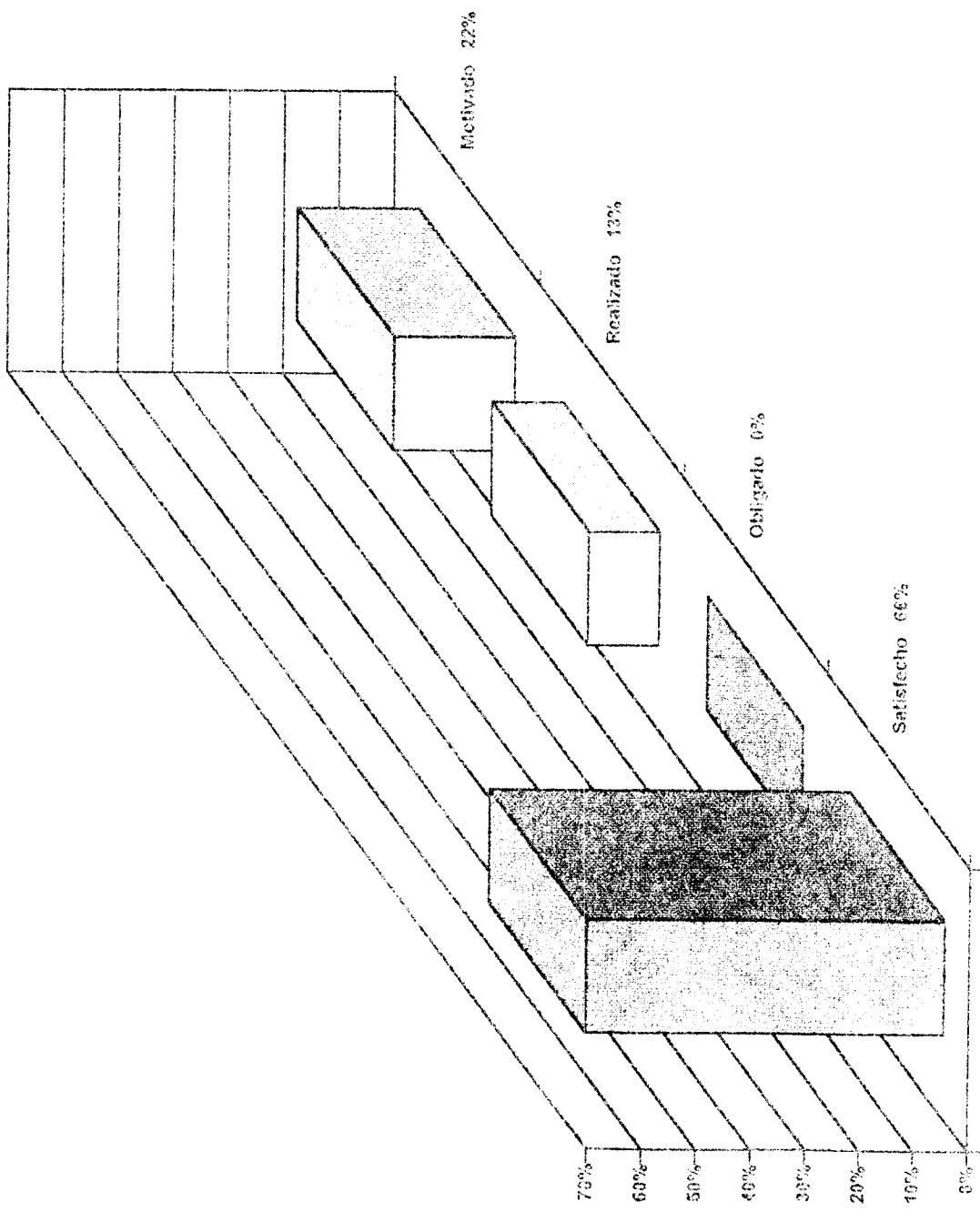
1. El ambiente en el cual usted desempeña sus labores es:



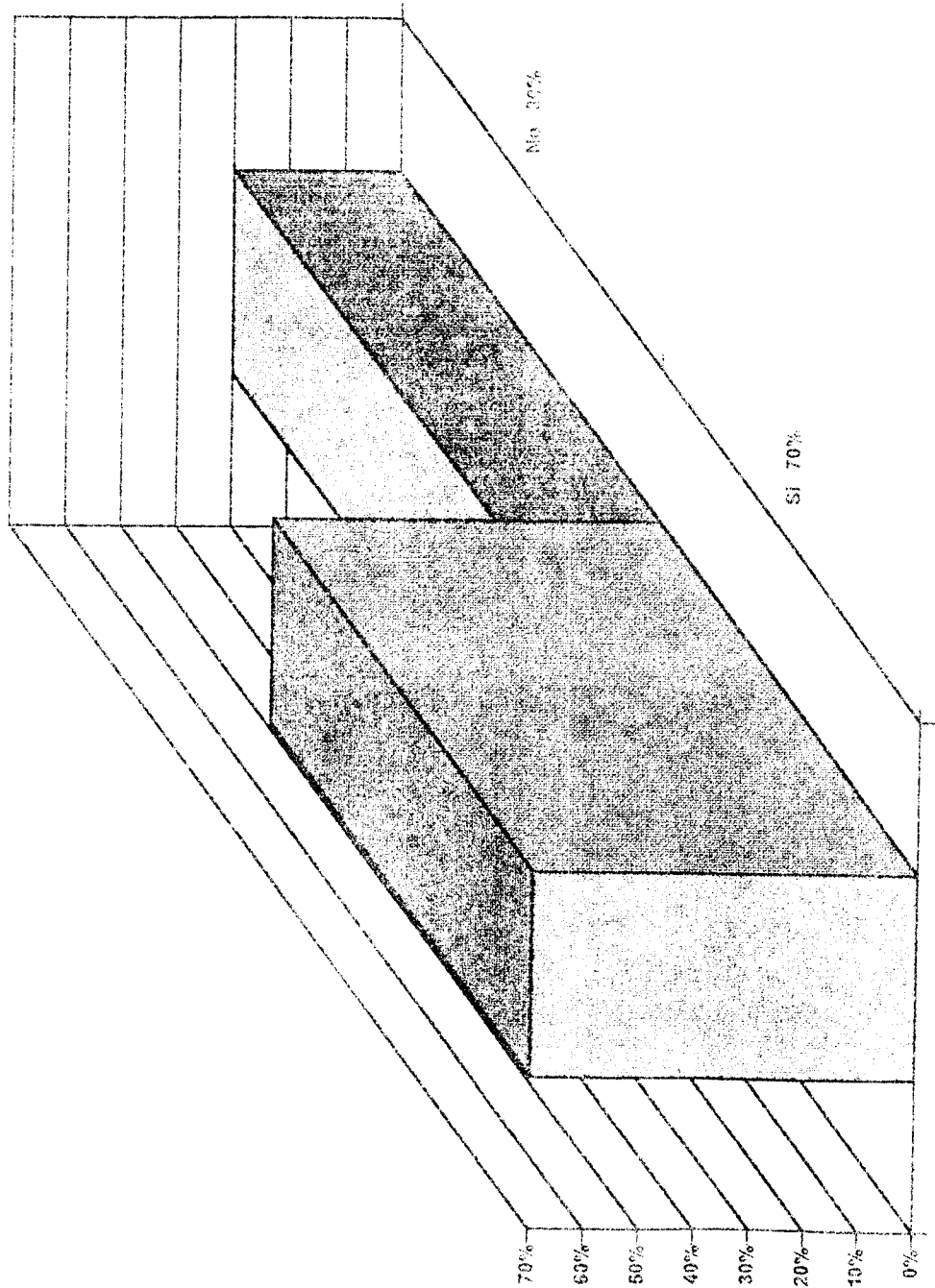
3. Existe una buena comunicación entre usted y su jefe inmediato.



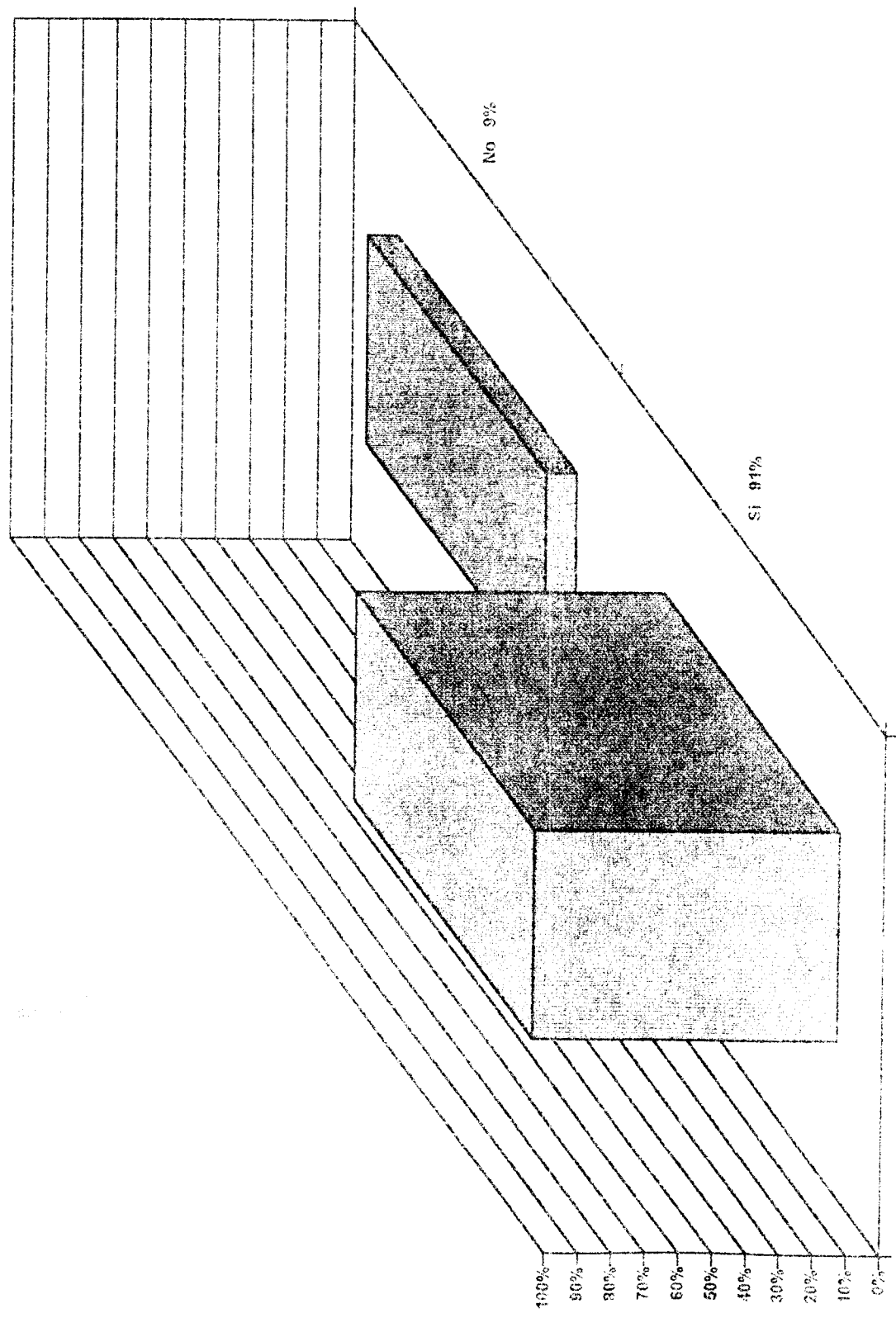
A. Al realizar su labor de trabajo usted se siente:



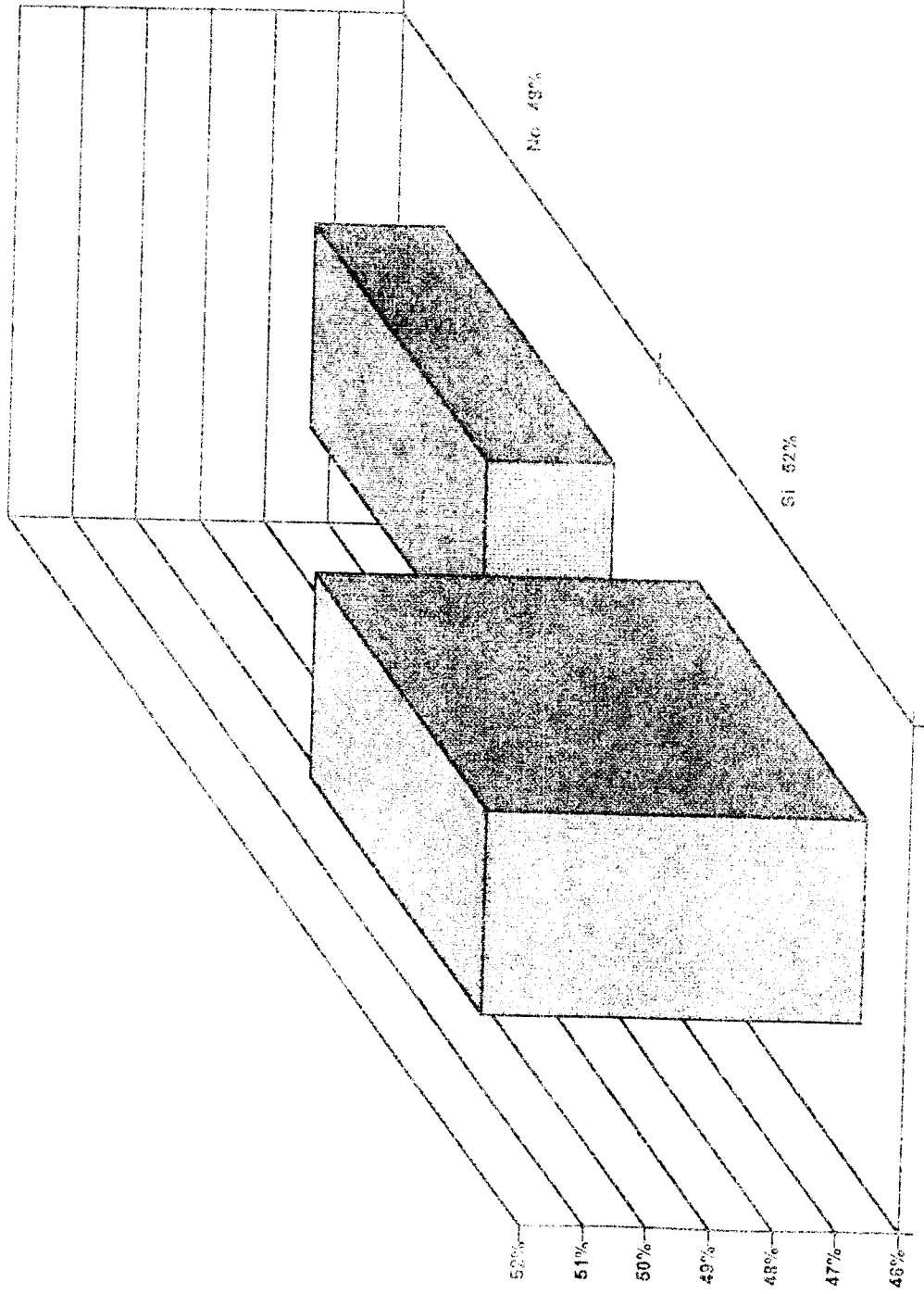
5. Necesita usted periódicamente una capacitación por parte de la empresa:



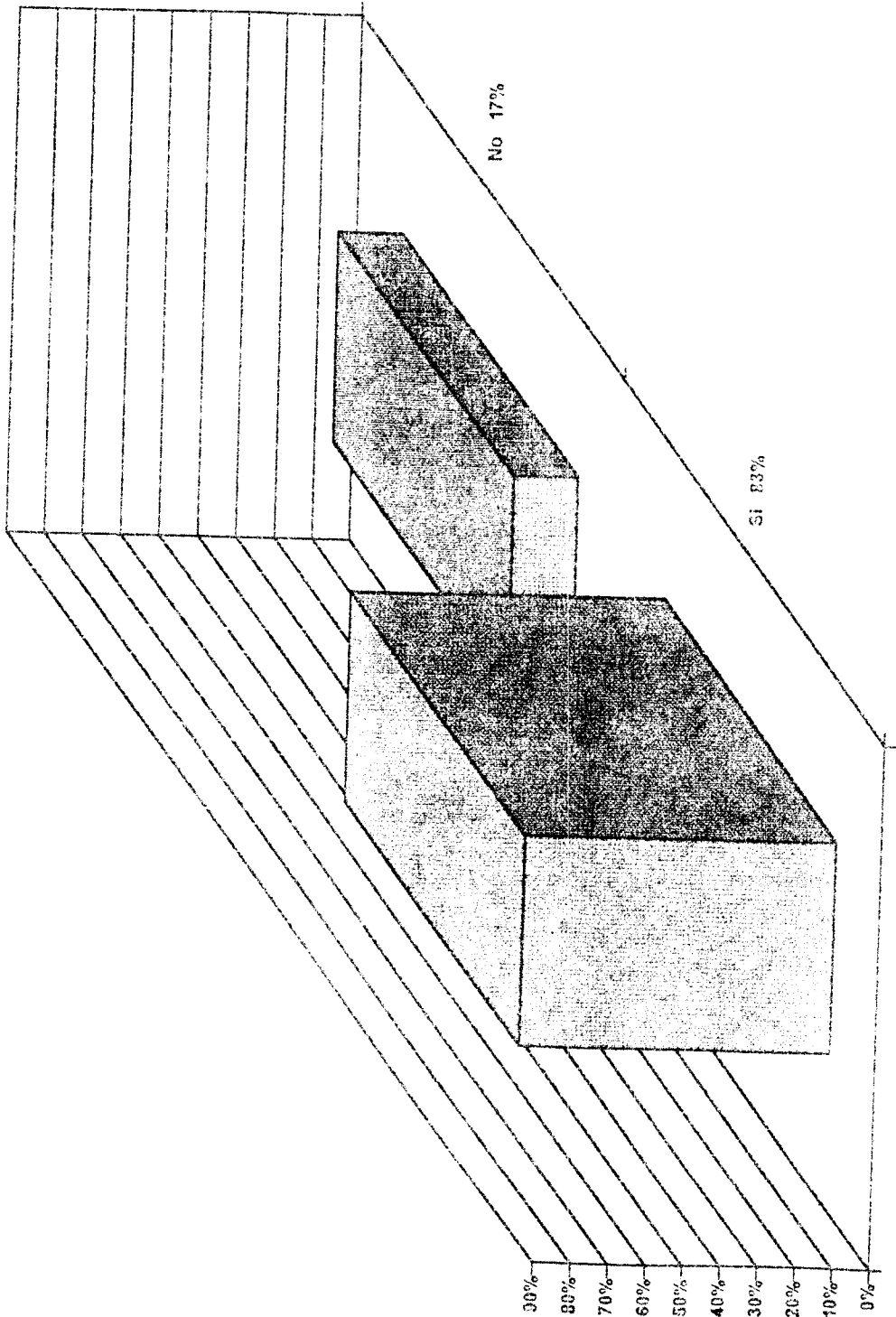
6. Para realizar su trabajo cuenta con el equipo o las herramientas necesarias:



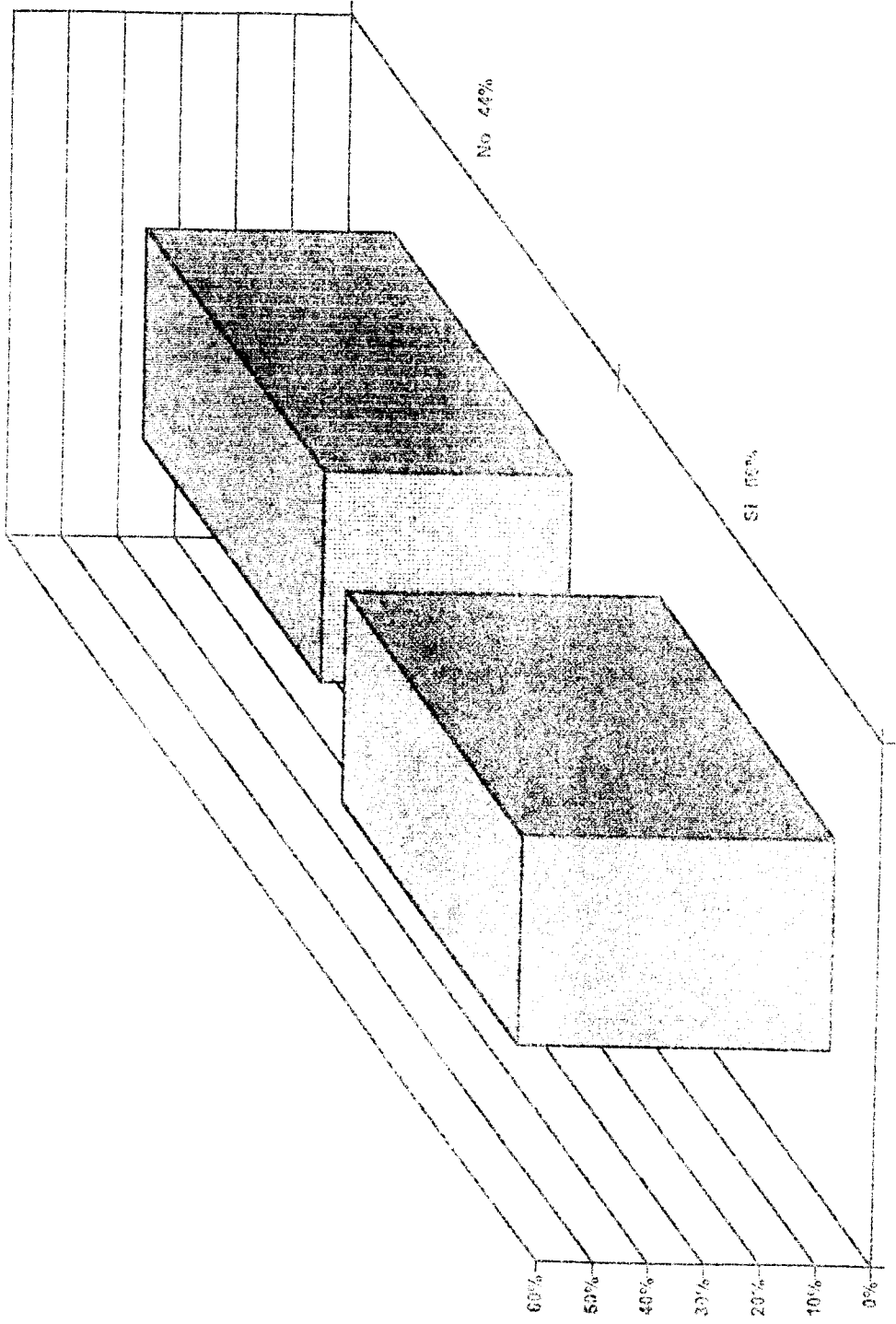
7. ¿Dirías que la capacitación que la empresa otorga es la más adecuada:



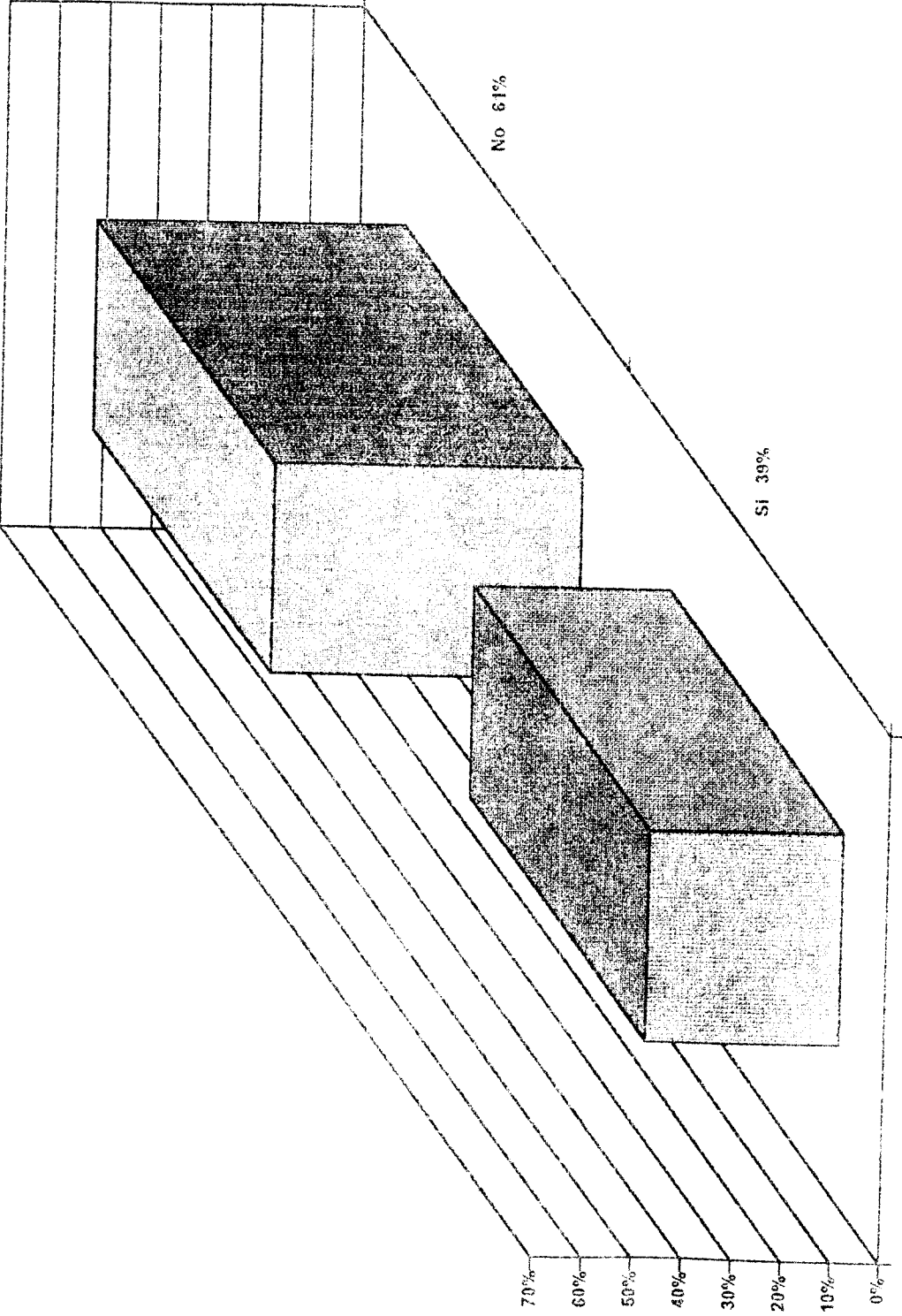
8. La empresa motiva el desempeño de sus labores:



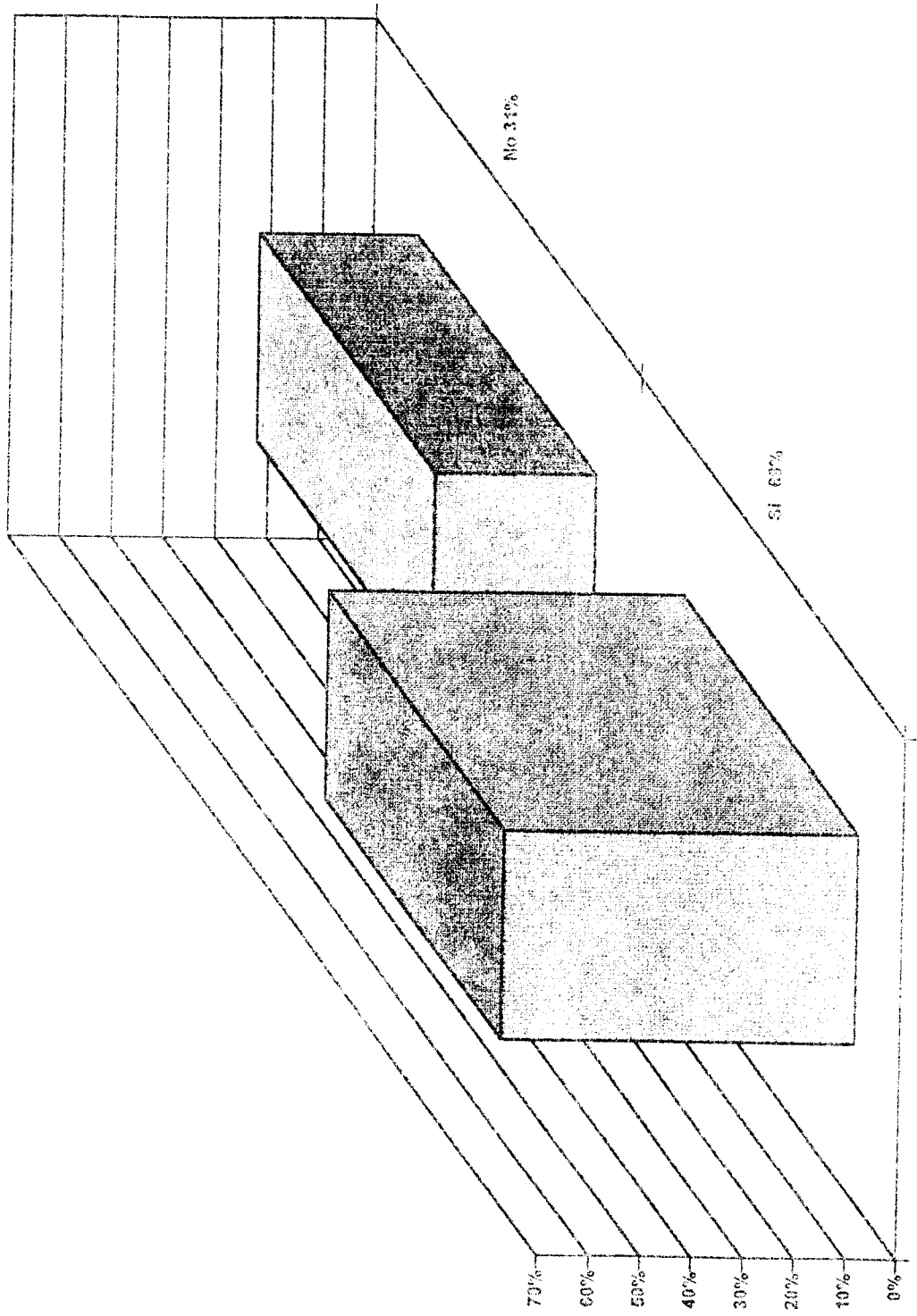
3. Escribe algún tipo de estándar que premie el desempeño crítico de sus funciones:



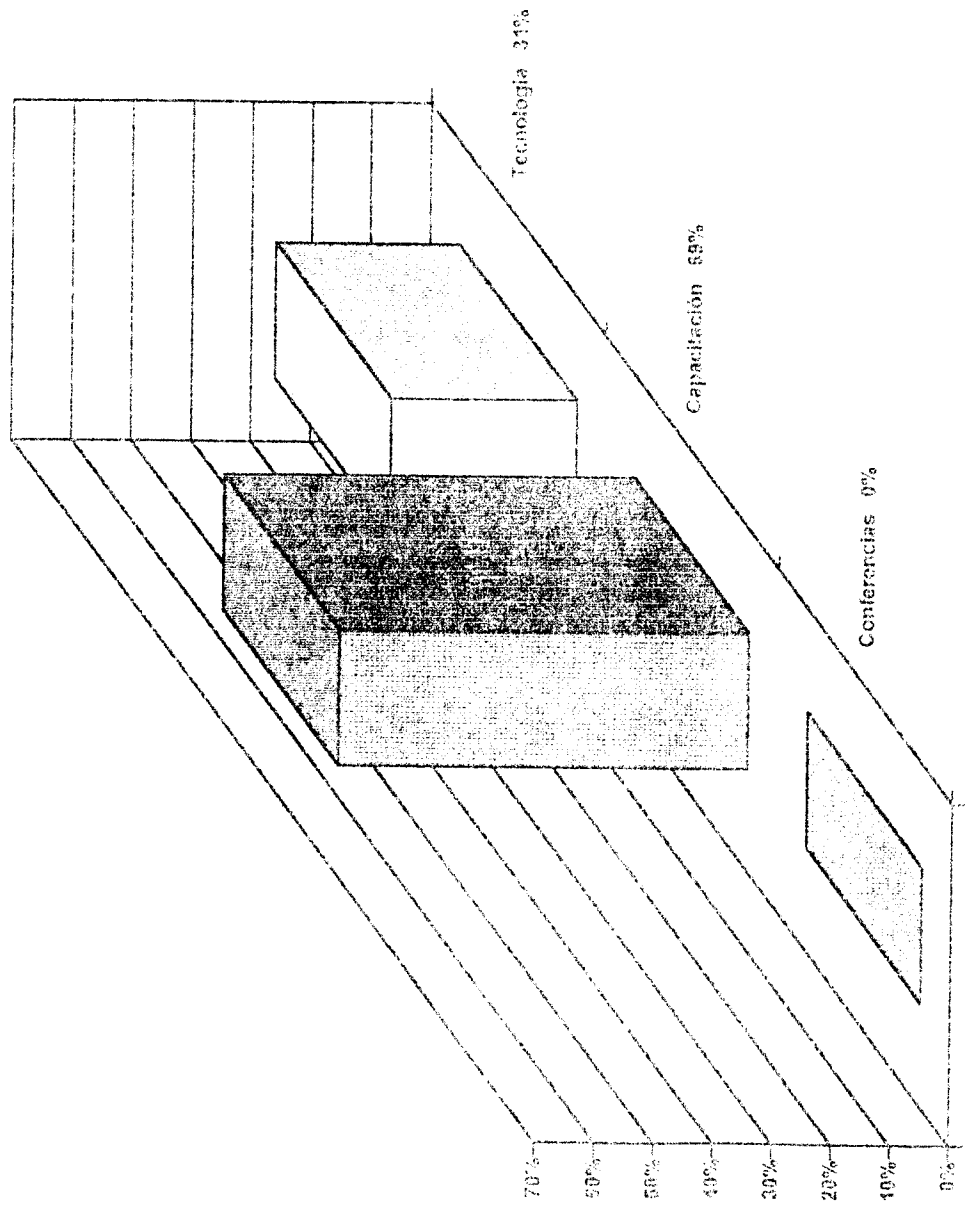
11. Existe una estricta vigilancia sobre la calidad y oportunidad con la que lleva a cabo sus actividades:



13. La empresa a propiciado el desarrollo de la productividad en sus funciones:



14. De que forma la empresa ha introducido técnicas o métodos para el desarrollo de la productividad:



16. De los siguientes conceptos sobre productividad, ¿cual considera usted que es el correcto?

