

# “PRODUCTIVIDAD”

## Maestría:

Gestión de Calidad.

## Materia:

Dirección de  
Productividad.

## Sponsor (Champion):

Rubén García  
Duana.

## Consultores:

Ana María Ríos.  
Oscar Daniel  
Carreón.  
Osvaldo Jesús  
Solorzano.

## Índice:

Introducción:

Pag 2.

Desarrollo:

Pag 10.

Conclusión:

Pag 19.

La *Consultoría Productivity Management* brinda servicios de asesoría, investigación y clases particulares o grupales para pequeñas y medianas empresas (PYME). En esta ocasión fue contratada únicamente para ejecutar una *investigación de campo* referente al tema de *Productividad*, sin embargo en conjunto los *Consultores* decidieron realizar previamente una *investigación documentada*, con la finalidad de tener un mejor contexto del tema desde diferentes enfoques;

- ❖ **Empresarial.**
- ❖ **Económico.**
- ❖ **Productivo.**
- ❖ **Humanista.**

A grandes rasgos esta investigación de campo consistió en entrevistar a **8 empleados** de diferentes empresas y puestos organizacionales, para conocer los enfoques; *estratégico, táctico y operativo* con relación al tema de productividad, el resultado del análisis será el soporte para aceptar o rechazar la hipótesis inicial planteada: “**la respuesta de los participantes va difererir con respecto al enfoque organizacional al que pertenecen**”, con ello daremos una conclusión fundamentada y soportada.



*Fabricación y Comercialización de  
Jugos y Néctares*



*Comercialización de Petróleo y Gas*



*Fabricación y Comercialización  
de Perfumes a base de polímeros*



*Servicios Financieros*



*Comercialización y Distribución  
de Medicamentos*



*Servicios de Laboratorio Clínico y  
Toxicológico*

# ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE EMPRESARIAL

Michael Porter afirma que “la productividad *es, a largo plazo, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante*” (1990). Así mismo, Romo y Andel (2005) asocian la productividad y la competitividad a “*la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que se refleje en niveles de vida más elevados de la población*”. Esto incorpora niveles macro, meso y microeconómicos en un marco de integración de la economía global” (2005).

Referencia: Docente investigadora del programa de Economía. Universidad América. Miembro del grupo de investigación “Desarrollo y Equidad”.



## ENFOQUE ECONÓMICO

La productividad *es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico*. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

Referencia: Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?\*



## ENFOQUE PRODUCTIVO

*Medida económica determinada por la comparación entre los bienes o servicios producidos, y la expectativa o la cuota mínima de producción indispensable.* O dicho en términos más simples: es **la relación que hay entre lo producido y lo que se necesita producir**, tomando en cuenta los factores e insumos necesarios.

Referencia: <https://concepto.de/productividad/#ixzz7QT1QccCJ>.



## ENFOQUE HUMANISTA

Es identificar las pocas cosas importantes y altamente valiosas que deben hacerse a diario o semanalmente. **Hacer más cosas correctas**, matriz de tiempo, si algo es urgente **definir que es urgente**, **si necesito hacerme cargo de eso, necesito enfocarme en eso**, es la idea principal de empezar.

Referencia:  
[https://www.youtube.com/watch?v=b9P\\_RO2ePf8](https://www.youtube.com/watch?v=b9P_RO2ePf8)



**KORY KOGON- Líder de Prácticas de Productividad Global en FranklinCovey**

# ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE EMPRESARIAL

La productividad no lo es todo, pero, en el largo plazo, es casi todo. *La habilidad de un país de mejorar su nivel de vida en el tiempo depende, casi exclusivamente, de su habilidad de aumentar su producto por trabajador.*

Esta es una variable fundamental cuyo comportamiento *acelera o retrasa la capacidad productiva de una economía*; por tanto, contextualizarla, medirla y evaluarla es de primordial importancia para formular políticas que estimulen su desarrollo.

Referencia: Docente investigadora del programa de Economía. Universidad América. Miembro del grupo de investigación "Desarrollo y Equidad".



## ENFOQUE ECONÓMICO

El crecimiento de la productividad *es la clave para impulsar el crecimiento económico, principalmente en economías con un nivel de desarrollo similar al de México (OECD, 2014)*. De hecho, es común que las economías de ingresos medios enfrenten periodos de bajo crecimiento relacionados con la desaceleración del crecimiento de la productividad que a su vez, les impide alcanzar los niveles de bienestar de las economías desarrolladas.

Referencia: Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) "Productividad" en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?\*



## ENFOQUE PRODUCTIVO

*Es un elemento clave en la supervivencia de las empresas y organizaciones. Primero que nada por su impacto directo en la rentabilidad, dado que el aumento de los márgenes de productividad suele traducirse en un aumento de la ganancia final; y en segundo lugar porque también tiene que ver con el manejo de los recursos de la organización, tales como insumos materiales, energía, capital humano y trabajo, pudiendo así también tener consecuencias ecológicas (a mayor productividad, mayor consumo de agua y energía, o mayor subproducción de contaminantes, por ejemplo), sociales (una caída en la productividad puede ocasionar despidos masivos, por ejemplo).*

Referencia: <https://concepto.de/productividad/#ixzz7QT1oelGX>



## ENFOQUE HUMANISTA

*Genera el desarrollo de la gente, cómo te posicionas frente a la adversidad y las dificultades, tu disponibilidad para trabajar conjuntamente, o tu resistencia a la frustración marcarán una diferencia notable en los resultados.*

Referencia: Team Factory Blog “10 ejemplos reales de equipo de alto rendimiento”.



# ¿CÓMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE EMPRESARIAL

Un indicador tradicionalmente utilizado para medir la productividad es la **relación entre producción y mano de obra**, también denominada “productividad aparente del trabajo”, “productividad relativa del trabajo” o “productividad marginal del trabajo”. De acuerdo con la teoría neoclásica marginalista, el producto social es generado por la aplicación de los factores de producción: tierra, capital y trabajo; la retribución a estos factores en las diversas industrias está determinada por la productividad marginal.

Esta misma teoría establece una **relación entre los salarios y la productividad marginal del trabajo** que se rige por la Ley de los rendimientos decrecientes, según la cual, si uno de los factores de producción se incrementa mientras los otros permanecen constantes, su productividad tiende a crecer hasta un punto en el que empieza a decrecer. **También señala que ésta determina el salario máximo que el empresario aceptará pagar a sus trabajadores.**

Referencia: Docente investigadora del programa de Economía. Universidad América. Miembro del grupo de investigación “Desarrollo y Equidad”.



## ENFOQUE ECONÓMICO

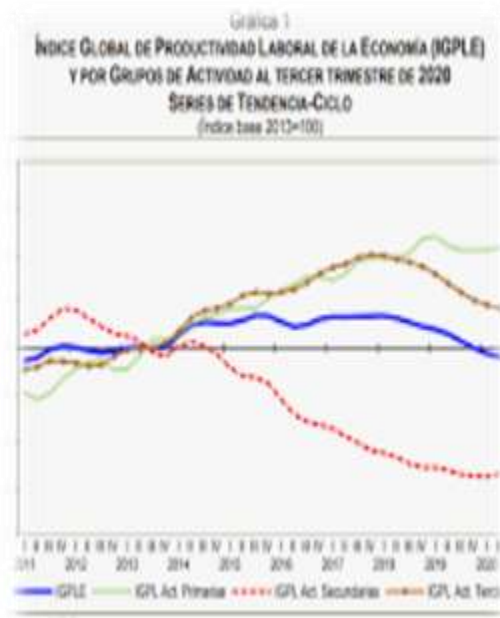
En México existen medidas tanto de Productividad Total de los Factores como de productividad laboral:

**Productividad Total de los Factores, también llamada tasa residual:**

**Se calcula por medio del modelo KLEMS (las siglas hacen referencia a Capital (K), Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios (S)).** Para el cálculo se utiliza la metodología de Contabilidad del Crecimiento, la cual **mide el cambio en la producción que no se explica por los cambios en los factores de producción (capital, trabajo, energía, materiales y servicios) (INEGI, 2014).**

**Productividad laboral: Se mide con el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE).** El IGPLE se genera al relacionar el PIB trimestral en términos reales con el número de ocupados en el país o el número de horas trabajadas. El resultado es el PIB por persona ocupada o, en caso de utilizar el número de horas trabajadas, el PIB por hora trabajada. Para fines comparativos se optó por expresarlos en índices (INEGI, 2015).

Referencia: Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?\*



## ENFOQUE PRODUCTIVO

Del modo que sea, *a mayor productividad se obtiene mayor rentabilidad*, es decir, mayores beneficios, de modo que toda forma *de organización o empresa busca siempre aumentar sus márgenes de productividad evaluando sus esquemas de producción.*

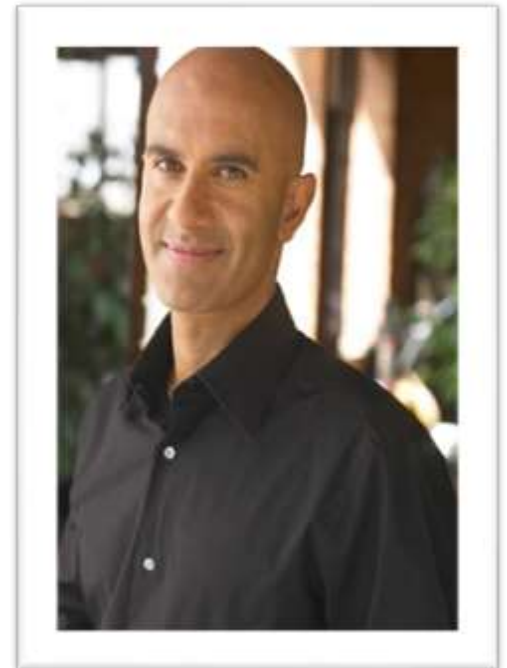
Referencia: <https://concepto.de/productividad/#ixzz7QT1oelGX>.



## ENFOQUE HUMANISTA

El secreto no es la complejidad es la simplicidad, los secretos de la productividad son minimalistas, en vez de elegir 50 proyectos, elige 3 pero hacerlo bien en pocas palabras enfocar en pocas cosas, cumplirlas y hacerlas bien, *es decir se mide por la cantidad de tareas que logras completar bien al día.*

Referencia:  
<https://www.youtube.com/watch?v=cshVfS2LXm0>



**Robin S. Sharma** experto reconocido en liderazgo y desarrollo personal.

# ¿ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE EMPRESARIAL

La eficiencia depende, por un lado, de la calidad de los factores (el trabajo depende de la educación, la experiencia y los atributos innatos de las personas); y por otro, del uso del conocimiento humano en el proceso productivo. **La incorporación de nuevos métodos o de nuevos medios de producción permite aumentar la productividad del trabajo, el capital o la tierra (Villamil, 2003).**

Referencia: Docente investigadora del programa de Economía. Universidad América. Miembro del grupo de investigación "Desarrollo y Equidad".



## ENFOQUE ECONÓMICO

A nivel empresa, incrementar la productividad requiere un **análisis caso a caso de cuáles son los factores que están impidiendo el uso eficiente de los recursos**. Entre los factores que típicamente deben analizarse están (Syverson, 2011):

- Uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales.
- Calidad de la fuerza de trabajo y capital.
- Inversión en tecnologías de la información, investigación y desarrollo.
- Procesos de aprendizaje en la producción (i.e. "Learning-by-Doing").
- Innovaciones en la calidad de los productos.
- Estructura organizacional de las unidades de producción de la empresa.

Referencia: Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) "Productividad" en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?\*



## ENFOQUE PRODUCTIVO

**Realizar cambios significativos en la cadena de producción**, lo cual significa que puede ser consecuencia de decisiones de tipo estratégico.

Referencia: <https://concepto.de/productividad/#ixzz7QT2sCyN9>.



## ENFOQUE HUMANISTA

Las claves de Google para tener el “equipo de trabajo perfecto” *es la seguridad psicológica de sus integrantes, la confianza en uno mismo y en las habilidades competitivas de sus compañeros. Dejar claro la estructura y la calidad, es decir que cada integrante del equipo esté al tanto de cuáles son sus funciones dentro del equipo.* Relevancia del trabajo, cada actividad a realizar tiene una importancia personal y profesional para cada uno de los integrantes del equipo. Y el impacto, todos los trabajos realizados tienen una trascendencia dentro de la compañía.

Referencia: Team Factory Blog “10 ejemplos reales de equipo de alto rendimiento”.



# TRABAJO DE CAMPO

# DESARROLLO



# ENTREVISTAS

# ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

**GRUPO:** CNOOC MÉXICO (Comercialización de Petróleo y Gas).

**PUESTO:** Director de Finanzas/ **CFO** (Chief Financial Officer).

**NOMBRE:** Juan Ramón Martínez Barcenas.

**“Aplicar de manera eficiente y efectiva los recursos que cada área tenga a su alcance, para lograr los objetivos establecidos”.**

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Director de Planeación de Abasto / **COO** (Chief Operating Officer).

**NOMBRE:** Ana Laura Zenteno.

**“Hacer más con menos, optimizando o potencializando los recursos materiales, económicos, financieros y humanos”.**

## ENFOQUE TÁCTICO

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Jefe de Producción.

**NOMBRE:** Orlando Hernández Catañeda.

**“Capacidad que se tiene para producir un bien o servicio de manera eficiente”.**

**GRUPO:** FANAFESA (Comercialización y Distribución de Medicamento).

**PUESTO:** Jefe de Gestión de Calidad.

**NOMBRE:** Wendy Arvizue.

**“Es la medida que nos ayuda a identificar si estamos utilizando bien nuestros recursos dentro de la organización, lo cual servirá para la toma de decisiones”.**

**GRUPO:** GRUPO ARIES (Servicios de Laboratorio Clínico y Toxicológico).

**PUESTO:** Jefe de Laboratorio Clínico.

**NOMBRE:** Laura Elena Ceballos.

**“Tiempo y recursos que ocupa un trabajador en hacer las actividades que le corresponden”.**

**GRUPO:** BBVA México (Servicios Financieros).  
**PUESTO:** Líder de Proyectos (Banca Pyme).  
**NOMBRE:** Agustín Andrade Arenas.

**“Es el vínculo entre la cantidad de procesamiento de los bienes o servicios contra los recursos utilizados para obtenerlos”.**

### **ENFOQUE OPERATIVO**

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).  
**PUESTO:** Supervisor de Estandarización de  
**NOMBRE:** Pedro Chibras Flores.

**“La eficiencia de recursos, llamase; tiempo, personas, dinero y la optimización de todo”.**

**GRUPO:** 2MARKET (Fabricación y Comercialización de Perfumes a base de Polimeros).  
**PUESTO:** Agente de Operaciones de Campo  
**NOMBRE:** Brayan Médina.

**“Es una medida de referencia que determina cuantos productos y/o servicios se han realizado con los recursos disponibles, teniendo como principal factor el tiempo.”.**



# ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

**GRUPO:** CNOOC MÉXICO (Comercialización de Petróleo y Gas).  
**PUESTO:** Director de Finanzas/ **CFO** (Chief Financial Officer).  
**NOMBRE:** Juan Ramón Martínez Barcenas.

**“Porque gracias a ella se lleva a cabo la organización, planeación y ejecución de las actividades o tareas de cada procedimiento para cubrir completo el proceso”.**

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).  
**PUESTO:** Director de Planeación de Abasto / **COO** (Chief Operating Officer).  
**NOMBRE:** Ana Laura Zenteno.

**“Porque permite medir el cumplimiento de los objetivos con respecto a la visión de la empresa y si se esta generando o no la rentabilidad deseada”.**

## ENFOQUE TÁCTICO

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).  
**PUESTO:** Jefe de Producción.  
**NOMBRE:** Orlando Hernández Catañeda.

**“Porque permite medir el rendimiento total de cada actividad asignada”.**

**GRUPO:** FANAFESA (Comercialización y Distribución de Medicamento).  
**PUESTO:** Jefe de Gestión de Calidad.  
**NOMBRE:** Wendy Arvizue.

**“Porque con ella se mide el grado de aprovechamiento de los recursos, enfocados a eficacia, eficiencia y efectividad”.**

**GRUPO:** GRUPO ARIES (Servicios de Laboratorio Clínico y Toxicológico).  
**PUESTO:** Jefe de Laboratorio Clínico.  
**NOMBRE:** Laura Elena Ceballos.

**“Porque permite medir la calidad de tiempos y recursos, anticiparse a los problemas, ahorrarnos costos y ahorrar tiempo”.**

**GRUPO:** BBVA México (Servicios Financieros).

**PUESTO:** Líder de Proyectos (Banca Pyme).

**NOMBRE:** Agustín Andrade Arenas.

**“Porque permite medir, controlar y mejorar todo lo que tenemos hacia un camino directo a la automatización que nos lleva al ciclo de mejora continua”.**

### **ENFOQUE OPERATIVO**

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Supervisor de Estandarización de Procesos.

**NOMBRE:** Pedro Chibras Flores.

**“Porque permite generar valor a través de la combinación de muchos elementos como; tecnología, dinero, personas; con esta combinación brindamos valor agregado”.**

**GRUPO:** 2MARKET (Fabricación y Comercialización de Perfumes a base de Polimeros).

**PUESTO:** Agente de Operaciones de Campo.

**NOMBRE:** Brayan Médina.

**“Porque podemos cumplir la orden de producción a tiempo con el uso mínimo de recursos, con la calidad requerida por el cliente (poca variabilidad), sin desperdicios, con seguridad y responsabilidad social y ambiental.”.**



# ¿CÓMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

**GRUPO:** CNOOC MÉXICO (Comercialización de Petróleo y Gas).

**PUESTO:** Director de Finanzas/ **CFO** (Chief Financial Officer).

**NOMBRE:** Juan Ramón Martínez Barcenás.

**“Implementando KPI’s (Key Performance Indicators) de acuerdo al tipo de negocio que vayan correlacionadas con los objetivos planteados, por ejemplo en finanzas; medir el retorno de la inversión”.**

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Director de Planeación de Abasto / **COO** (Chief Operating Officer).

**NOMBRE:** Ana Laura Zenteno.

**“Con indicadores enlazados a objetivos SMART que permitan la evaluación justa para el cumplimiento de objetivos dentro de la compañía.**

## ENFOQUE TÁCTICO

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Jefe de Producción.

**NOMBRE:** Orlando Hernández Catañeda.

**“Con KPI’s (Key Performance Indicators) en el área, por ejemplo; utilización del equipo entre lo fabricado”.**

**GRUPO:** FANAFESA (Comercialización y Distribución de Medicamento).

**PUESTO:** Jefe de Gestión de Calidad.

**NOMBRE:** Wendy Arvizue.

**“Con KPI’s (Key Performance Indicators) que permitan medir asertivamente y que están asociados con el objetivo del área”.**

**GRUPO:** GRUPO ARIES (Servicios de Laboratorio Clínico y Toxicológico).

**PUESTO:** Jefe de Laboratorio Clínico.

**NOMBRE:** Laura Elena Ceballos.

**“Con un conteo de los objetivos logrados en el menor tiempo y con el menor número de empleados”.**

**GRUPO:** BBVA México (Servicios Financieros).

**PUESTO:** Líder de Proyectos (Banca Pyme).

**NOMBRE:** Agustín Andrade Arenas.

**“A través de indicadores KPI’s ” (Key Performance Indicators), dependiendo lo que se quiera medir.**

### **ENFOQUE OPERATIVO**

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Supervisor de Estandarización de Procesos.

**NOMBRE:** Pedro Chibras Flores.

**“A través de indicadores y puntos de control”.**

**GRUPO:** 2MARKET (Fabricación y Comercialización de Perfumes a base de Polimeros).

**PUESTO:** Agente de Operaciones de Campo

**NOMBRE:** Brayan Médina.

**“Parafraseando a Lord Kelvin: él decía que si no puedes medir algo, el conocimiento sobre ello es nulo. Por lo tanto, los KPI’s son fundamentales”.**



# ¿ ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD CON MENOS RECURSOS?

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

**GRUPO:** CNOOC MÉXICO (Comercialización de Petróleo y Gas).

**PUESTO:** Director de Finanzas/ CFO (Chief Financial Officer).

**NOMBRE:** Juan Ramón Martínez Barcenas.

“Usar esquemas FODA’s para identificar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, junto con la adecuada Administración de Proyectos (PMO), ya que con esta herramienta puedes visualizar si estas aprovechando los recursos o deberás ajustar; ya sean los recursos humanos, económicos o materiales”.

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Director de Planeación de Abasto / COO (Chief Operating Officer).

**NOMBRE:** Ana Laura Zenteno.

“Mapeo de procesos para identificar actividades de control, que nos permitan medir y reducir costos, eliminando actividades que no generan valor y potencializando las que si me generan”.

## ENFOQUE TÁCTICO

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).

**PUESTO:** Jefe de Producción.

**NOMBRE:** Orlando Hernández Catañeda.

“Conocer las actividades que tiene que realizar la gente por día, semana, mes y año, para medir, controlar y mejorar el proceso”.

**GRUPO:** FANAFESA (Comercialización y Distribución de Medicamento).

**PUESTO:** Jefe de Gestión de Calidad.

**NOMBRE:** Wendy Arvizue.

“Realizando un análisis del estado actual del proceso para identificar cuellos de botella o desperdicios que no nos permitan alcanzar la capacidad máxima del proceso”.

**GRUPO:** GRUPO ARIES (Servicios de Laboratorio Clínico y Toxicológico).

**PUESTO:** Jefe de Laboratorio Clínico.

**NOMBRE:** Laura Elena Ceballos.

- Cambio de personal (rolar al personal) para realizar alguna actividad y ver los puntos fuertes o áreas de oportunidad de cada empleado para optimizar el tiempo en que cada uno realiza tal actividad y elegir en caso de algún retraso, solicitar el apoyo del personal más ágil para resolver la inconveniencia del tiempo.
- Apoyo a otras áreas de trabajo cuando se requiere (distribución de tareas).
- Medir el desempeño del trabajador con evaluaciones para que el mismo pueda identificar desde otro punto de vista como realizó su labor del día.

**GRUPO:** BBVA México (Servicios Financieros).  
**PUESTO:** Líder de Proyectos (Banca Pyme).  
**NOMBRE:** Agustín Andrade Arenas.

“La estrategia que más utilizo es el diagrama de Pareto para identificar el 80% de reprocesos y con base en eso generar indicadores que nos ayude a monitorear la mejora de tiempos, la disminución de desperdicios, el ahorro de materiales, la automatización de tareas; (Productividad, eficiencia y eficacia)”.

### ENFOQUE OPERATIVO

**GRUPO:** JUMEX (Fabricación y Comercialización de Jugos y Néctares).  
**PUESTO:** Supervisor de Estandarización de  
**NOMBRE:** Pedro Chibras Flores.

“Análisis y modelado de procesos, capacitación y automatización de procesos”.

**GRUPO:** 2MARKET (Fabricación y Comercialización de Perfumes a base de Polimeros).  
**PUESTO:** Agente de Operaciones de Campo  
**NOMBRE:** Brayan Médina.

“Con la implementación de una cultura basada en la mejora continua (Kaizen) y liderazgo tanto personal como organizacional permite la optimización de un plan estratégico y la implementación de Lean Manufacturing y Six Sigma”.



# OPINIÓN CONSULTORÍA

**CONSULTOR: Ing. Ana María Ríos (Especialista en Procesos)**

De acuerdo con el análisis de las respuestas se responde a la hipótesis planteada inicial; **“la respuesta de los participantes va diferir con respecto al enfoque organizacional al que pertenecen”, la respuesta es NO**, pues aunque los entrevistados pertenecen a distintas empresas y cargos organizacionales tienen conceptos similares, por lo cual podemos deducir que el crecimiento de la organización será efectivo, porque todos caminan hacia la misma dirección, lo cual soporta la visión de la empresa. También se puede concluir que dependerá del giro de negocio y área para determinar los objetivos de la productividad, en cada compañía.



**CONSULTOR: Ing. Oscar Daniel Carreón (Especialista en Calidad)**

Con respecto a la hipótesis inicial de que el significado de productividad no varía dependiendo el puesto organizacional, puedo decir que varía solo un poco, ya que en el enfoque estratégico ven la productividad con respecto a los objetivos generales y la visión de la empresa, en pocas palabras como un todo, para así obtener los mejores beneficios y sino mejorar. En cambio en el ámbito táctico es más a nivel de procesos porque se busca que todo salga en el tiempo estimado y con la calidad requerida implementando controles. Por último, a nivel operativo, está más enfocado a las tareas o actividades de un proceso, dicha tarea no debe ser un impedimento para que el proceso fluya. En conclusión, la productividad empieza desde las personas porque para alcanzar un objetivo con los recursos que se tienen es cuestión de actitud y organización, todo se puede alcanzar si uno se lo propone. Esto último aplica también para una empresa o incluso un país.

**CONSULTOR: Ing. Osvaldo Jesús (Especialista en Automatización)**

De acuerdo a los comentarios de cada experto en su área respecto a la meta de la productividad, todas las respuestas para mí llevan a lo mismo Hacer más con menos, optimizando o potencializando los recursos materiales, económicos, financieros y humanos, pero dependiendo el giro que tenga la empresa y los líderes se divide en el enfoque empresarial, económico, productivo y humanista. Cada punto de vista puede llegar a la productividad, pero aprendimos con esta investigación que es importante verlo desde otro punto de vista más que el económico que es el que nos basamos mucho para poder medir la productividad, manteniendo fijo el objetivo que todo va en la misma dirección.

