

800602

20

209



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

Incorporada a la UNAM

**ADMINISTRACION POR METAS:
HERRAMIENTA BASICA PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A**

FRANCISCO R. RODRIGUEZ MARTINEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

P R O L O G O

Nuestro país se encuentra en un claro propósito de hallar la solución más viable a la crisis por la que estamos atravesando actualmente, buscando llegar a ser una de las naciones económicamente activas.

En esta solución intervienen todos los recursos con los que cuenta nuestra economía, los cuales deben ser cada día mejor manejados, esto constituye un gran reto para la Administración, que, así se ve obligada a impulsar esa posible solución a efecto de aprovechar al máximo todos los recursos.

La Administración cobra una importancia trascendental por lo que se refiere a la alternativa de solución más viable para la crisis que vivimos: la productividad. Las organizaciones tienen su objetivo y se realizan en beneficio del hombre y es de éste de quien depende la productividad que ellas alcancen.

El manejo de la Administración de la Productividad exige cada vez más la intervención profesional del Licenciado en Administración para lograr la optimización de los recursos; por su parte, la formación de profesionistas demanda un enfoque actualizado a la realidad de las necesidades que las organizaciones mexicanas tienen en cuanto a la aplicación práctica de los conocimientos teóricos. La enseñanza universitaria debe fundarse en tales necesidades, implementado los programas académicos del Licenciado en Administración, tanto por lo que se refiere en contenido, como en lo relativo a la forma de enseñar, aplicando aquellos conocimientos y técnicas que hagan posible satisfacer las necesidades de las organizaciones, por lo que respecta a profesionistas altamente calificados en la

Administración de la Productividad.

Por lo anterior, resulta necesario determinar cual es la práctica seguida por organizaciones extranjeras en el manejo de la productividad para establecer un curso de actuación que permita implementarse en nuestro país, acorde a la problemática administrativa nacional que nos rige, y por otra parte, introducir la enseñanza de la Administración de la Productividad, pretendiendo con ello, establecer las bases que orienten a los dirigentes de las instituciones educativas y a sus profesores, en la estructuración, alcance, contenido y forma de aplicar los planes de estudio; se considera que esta investigación será de gran utilidad también para los alumnos en su formación y principalmente, para los empresarios y profesionistas en la adopción de medidas acordes a los requerimientos de las organizaciones que dirigen, y para todo aquel interesado en la Administración de la Productividad.

I N T R O D U C C I O N

A partir de la Revolución Industrial, con los grandes inventos y el surgimiento de enormes factorías, comenzó a hacerse necesario el control de la función productiva que permitiera una optimización de los recursos que intervienen en el proceso de producción; es decir, incrementar la productividad de la entidad. En aquella época, las organizaciones dieron mayor énfasis a aquellos aspectos relacionados directamente con la producción: materia prima, mano de obra y maquinaria; sin tomar en cuenta aquellos factores indirectos que intervienen en ella para medir, analizar y controlar la productividad del proceso y de la misma organización.

Los padres de la Administración, Frederick Taylor y Henry Fayol, enfocaron sus trabajos únicamente al control de la producción a través del establecimiento de parámetros de tiempos y movimientos, dando la base a lo que hoy conocemos como Administración de la Productividad; se dice entonces que la Administración como ciencia nace en el control del proceso productivo, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos utilizados en el mismo.

En la actualidad, la Administración busca esta misma optimización con la adhesión de todas aquellas funciones inherentes al proceso productivo, como son: Dirección, Organización, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Sistemas de Información, entre otras, ayudándose de herramientas importantes como son: Pert-Ruta Crítica, Estudios de Probabilidad y Factibilidad, Motivación y Liderazgo, Investigación de Operaciones, Análisis de Mercado, Informática, etc.; siendo la Administra-

ción de la Productividad una de las últimas de mayor éxito en el extranjero.

México, al tomar la decisión por demás presionante para nuestro desarrollo, de participar en el mercado internacional a través del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas), obteniendo como beneficio principal el establecer arreglos -- multilaterales en vez de bilaterales; nos induce a ser un -- país cada día más productivo, es decir, a buscar los cursos -- de acción, acordes a nuestra problemática nacional, para incrementar nuestra productividad y mejorar la calidad de los -- productos o servicios que ofrecemos al exterior, buscando satisfacer las demandas internas de los mismos.

El reto al que nos enfrentamos como país es el de transformar nuestra economía haciéndola más eficiente, convirtiéndola en una economía competitiva en el exterior y satisfactoria de -- las necesidades internas, dándonos la opción, como consecuencia, de un país mejor, más prospero, con mayores oportunidades de empleo y de mejoría en los niveles y calidad de vida, provocando la superación de la crisis actual. Este tipo de Economía es la llamada "Economía de Mercado" y en ella existe la Productividad; es necesario aclarar que ni ésta, ni la economía dirigida, establecida en los países socialistas son perfectas, pero la primera ofrece una gama más amplia de posibilidades de libertad y realización humana.

Nuestro país inició esta transformación otorgando incrementos en los salarios, ajustes en los sueldos, incrementos por costo de la vida y mejoras en los paquetes de prestaciones, descuidando los correspondientes aumentos en la productividad, y la única forma como las empresas han podido equilibrar sus --

presupuestos ha sido aumentando los precios y esto, por definición, no es otra cosa que inflación y al verse incrementada, la consecuencia es la disminución de la producción real - por unidad de insumo real, es decir, se ve disminuido el índice de productividad.

Esto quiere decir que debe existir un incremento en la productividad que equilibre el desperdicio y conservación de los recursos organizacionales que intervienen en el proceso productivo completo, ya que los incrementos en salario, costos y precios por sí solos nos significarán una mayor inflación.

Como hipótesis de este trabajo de investigación será el demostrar que un constante incremento de la productividad será la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una partida monetaria inestable; como ejemplo cabe mencionar los casos de países como Japón y Alemania Occidental que después de la segunda guerra mundial, con la implementación de Círculos de Productividad y la motivación del recurso humano, dieron un gran giro a la economía mundial; tomando como base fundamental la metodología de Administración por metas.

Los objetivos que persigue este trabajo son:

- a) Clarificar el concepto de Productividad.
- b) Mostrar en la forma más lógica y sencilla posible los elementos que la componen.
- c) Hacer accesible esta herramienta a todos los miembros -

de las organizaciones mexicanas así como a los estudiantes y catedráticos de Administración.

- d) Facilitar el procedimiento para implantar un programa permanente de optimización de la productividad.
- e) Proporcionar medios para desarrollar mediciones de Productividad dirigidas a funciones de servicio dentro de cualquier organización.

Por lo tanto, el propósito de este trabajo es el de proporcionar orientación en la medición de la productividad a fin de permitir la evaluación efectiva de las técnicas de mejoramiento.

Para la realización de esta investigación se tomaron como fuentes de información, bibliografía y literatura sobre el tema, tanto nacionales como extranjeros, adecuándose a la problemática mexicana actual.

C A P I T U L O I

CONCIENTIZACION SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

- 1.1 Conceptos Generales.
- 1.2 Definición de Niveles de Productividad.
- 1.3 Factores Restrictivos de la Productividad.
- 1.4 Planeación para el Incremento de la Productividad.
- 1.5 Logros de la Productividad.
- 1.6 Recomendaciones.
- 1.7 Cuadros Demostrativos.

Los dirigentes y empresarios mexicanos se han visto obligados a hacer conciencia de la necesidad de una mejor utilización de los recursos; provocado por los constantes aumentos en los costos, los bajos márgenes de utilidades obtenidas en los últimos doce años y la gran presión ejercida por la competencia externa, es decir, que los altos ejecutivos de las organizaciones en México se han visto orillados a interesarse cada vez más en la herramienta nueva manejada por japoneses y alemanes: la productividad y específicamente quieren saber:

1. ¿Qué es productividad y cómo se define?
2. ¿Cómo se mide la productividad y cómo se diferencia de las utilidades tradicionales, rédito o interés por inversión u otras mediciones financieras?
3. ¿Cómo se incrementa?

Es necesario aclarar que en los negocios, los incrementos en la productividad dan como resultado: mayor interés de los clientes, mayor flujo de efectivo, mayor rendimiento sobre los activos y mayores utilidades; este último trae como consecuencia el contar con más capital para invertir en la expansión de la capacidad productiva y en la creación de nuevos y mejores empleos.

Partiendo de estos supuestos, el presente trabajo proporciona pautas para el desarrollo de sistemas de motivación y liderazgo en la Productividad, intentando desarrollar y mejorar la calidad de los productos y servicios que México ofrece al exterior y que satisfagan las necesidades del mercado interno.

Cabe aclarar que la Productividad requiere de planeación, dirección y de una definición clara de objetivos y propósitos, aunados a la decisión consistente de mejorar la productividad y la calidad con la implementación de acciones concretas y específicas, llamadas Programas; ya que los esfuerzos actuales para mejorar la productividad se han enfocado básicamente a programas de reducción de costos consistentes en una serie de "paquetes" separados y descoordinados que no consideran a la organización como un todo y que no buscan las causas fundamentales de su baja productividad como ente económico.

Es necesario que los dirigentes de organizaciones consideren que el futuro pastel económico puede hacerse más grande, mejorando la productividad y la calidad, siendo la base fundamental para que a cada uno les toque una pieza más grande del mismo y concientizarse de que la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional.

En esta parte se ha recalcado la naturaleza del problema, el resto de la investigación se concentra en ofrecer definiciones de los conceptos de productividad y la medición de éstos como una base para su mejoramiento, sirviendo la conceptualización e investigación de una diversidad de metodologías.

Está fuera del alcance de este trabajo de investigación cubrir técnicas para el mejoramiento de la calidad, a menudo, la administración de la calidad implica factores técnicos que son privativos de una industria o firma determinada.

Los modelos conceptuales que se presentan más adelante están destinados a proporcionar una comprensión general de la natu-

raleza del problema y dar orientación en el uso de técnicas específicas para mejorar la productividad en una situación dada.

I.1 Conceptos Generales:

El primer paso para crear conciencia de la problemática de nuestro país y de la posible solución que en este trabajo se plantea, es el investigar que es y cómo se define la Productividad.

Existen diversos criterios de conceptualización sobre la Productividad y en su totalidad tienden a enfocar sus definiciones hacia la Producción y los elementos que intervienen directamente en ella: Mano de obra, Materia Prima, y Maquinaria; dejando fuera de su alcance aquellos elementos administrativos que complementan a la organización como son: Dirección, Organización, Ventas, Compras, Contabilidad y Sistemas de Información; que intervienen en forma indirecta en la producción, pero que tienen un papel muy importante para el logro de los objetivos de la organización que también forman parte del grado de productividad que ésta llegue a alcanzar.

A nivel nacional, la productividad ha sido definida como el producto total en relación con el insumo de fuerza de trabajo, donde éste representa todos los bienes y servicios producidos por el sector privado del país, medidos en pesos constantes; y el insumo se refiere sólo a la fuerza de trabajo que es la suma de todas las horas trabajadas en el sector privado, sopesada por --

diferentes tasas de sueldos y niveles salariales.

Esta relación nacional es una medición parcial de la productividad e indica la efectividad y eficiencia del uso de la fuerza de trabajo en la producción de bienes y servicios comerciables; pero a nivel organización, la fuerza de trabajo debe equilibrarse con otros recursos productivos en una combinación que sea factible, creando así un concepto sistemático de productividad, que se refiera a la conversión de insumos en productos dentro del sistema que se considere.

Podemos decir entonces que la Productividad es una medida de cómo se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos trazados por la organización; es decir, es el indicador de la eficiencia y eficacia del sistema administrativo.

Entiéndase por eficiencia, la mejor combinación posible de costos entre los medios y los resultados, entre los recursos empleados y el producto o servicio obtenido; por eficacia, la medida para satisfacer los requisitos de cantidad, calidad, tiempo y lugar que el mercado exige; y por sistema administrativo, el conjunto de elementos que integran una organización, dinámicamente coordinados y relacionados entre sí para alcanzar objetivos de acuerdo con normas de rendimiento previamente establecidas.

Por consiguiente obtenemos la siguiente definición:

"Productividad es el grado de eficiencia y eficacia --

alcanzado por un sistema administrativo".

Cabe aclarar que la Productividad así definida puede considerarse como la Productividad Total; en cambio los productos matemáticos obtenidos relativos a sólo uno o varios de los elementos que integran el sistema administrativo, a la eficiencia o a la eficacia, son mediciones parciales de la productividad.

Dentro de nuestra definición, contemplamos una dimensión de calidad, la cual es muy importante para el incremento de la productividad y para mejorarla hay que combinar muchas herramientas, técnicas y métodos para lograr un programa específico de mejoramiento, del cual su evaluación y eventual éxito dependerán de la habilidad para medir la calidad en el servicio así como en las funciones de fabricación, control y distribución del producto, que son privativos de una industria o firma determinada; y es importante hacer notar que la medición es un pre-requisito indispensable para el mejoramiento de la calidad, y sin ésta, es inútil intentar emplear técnicas específicas que requieren a su vez de la retroalimentación de los resultados.

1.2. Definición de Niveles de Productividad.

La medición constituye un prerequisite para el mejoramiento y representa el primer paso de cualquier programa para incrementar la productividad, generando

volúmenes y estadísticas que en esta época de infla---
ción y crisis, es necesario ajustarlos a éstas y des---
pués analizarlos para determinar sus calidades, es de---
cir, si no se puede medir, no se puede administrar.

Como ejemplos de mediciones de productividad a nivel -
empresa general, pueden ser los siguientes:

- 1) Productividad de la mano de obra =

$$\frac{\text{Ventas (\$)}}{\text{Horas de M.O. (\#)}}$$

- 2) Productividad de los salarios =

$$\frac{\text{Ventas (\$)}}{\text{Salarios (\$)}}$$

- 3) Productividad de la Organización en relación a los
embarques =

$$\frac{\text{Embarque (\#)}}{\text{Recursos productivos (\$)}}$$

En la primera medición (1) podremos obtener la canti-
dad en pesos de las ventas que produce cada hora de ma-
no de obra; en la siguiente medición (2) obtenemos la
cantidad de ventas en pesos que produce cada peso de -
los salarios que paga la organización; y en la última
(3) obtenemos la cantidad de embarques que se realizan
por cada peso de Mano de Obra directa y de materiales.

Es así como también podemos obtener mediciones a nivel de actividades departamentales o individuales y algunos ejemplos podrán ser:

1) Productividad del Departamento de Ventas =

$$\frac{\text{Ventas (\$)}}{\text{Personal de Ventas (\#)}}$$

2) Productividad del Departamento de Reparaciones =

$$\frac{\text{Reparaciones (\#)}}{\text{Personal de Reparaciones (\#)}}$$

3) Productividad del Departamento de Diseño =

$$\frac{\text{Dibujos (\#)}}{\text{Diseñadores (\#)}}$$

En cada una de estas mediciones podemos conocer la productividad promedio por persona en su departamento, -- sin necesidad de crear controles para cada uno de --- ellos y así concluir en la productividad del departamento

Nuestra definición de Productividad puede también ser expresada en una relación matemática:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{eficacia}}{\text{eficiencia}} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Y es así como cubrimos el primer y más importante paso

de un programa de mejoramiento de la productividad, la medición; pero un principio importante que debemos recordar en productividad, es optimizar el todo y después optimizar las partes que componen al sistema.

Pero para llegar a optimizar el todo es necesario conocer los elementos que conforman el sistema y es por eso que describiremos un modelo general que nos ayudará para cada caso específico; los elementos son:

- 1) Dirección y Organización.
- 2) Servicios de control e información financiera.
- 3) Mercadotecnia
- 4) Recursos Humanos.
- 5) Suministros o Compras.
- 6) Medios de Producción.
- 7) Producción
- 8) Distribución.
- 9) Medio Ambiente.

Este último es un factor ajeno al sistema pero puede definirse como la totalidad de las actividades exteriores al sistema que al modificarse lo afectan y que, a su vez, sufre las variaciones provenientes del sistema; es por esto que todo dirigente debe considerar que los elementos de un sistema se pueden representar gráficamente: (ver cuadro I-1)

Esta representación gráfica y los elementos del sistema administrativo son un modelo base que puede adaptarse a cualquier tipo de organización, ya sea de iniciativa privada o del sector público, o bien de producción

o de servicios, sin importar cual fuere su tamaño.

Por consiguiente, la Productividad es a la Organiza---
ción, lo que el dolor al cuerpo humano, ya que cuando
se manifiesta en forma negativa, debe considerarse co-
mo un útil "foco de atención" que avisa del mal funcio-
namiento de uno o más de los componentes que integran
el sistema.

Es necesario tomar en consideración que un incremento
en la Productividad se dá en un contexto que contiene
un conjunto de elementos indispensables para una funci-
ón organizacional completa y eficiente, los cuales
se influyen mutuamente, y estos son: la estructura de
la organización, la estrategia que se sigue, los siste-
mas bajo los que opera, el estilo de dirección, sus ha-
bilidades y la gente; teniendo al centro de todo este
marco "los valores compartidos" o sea la identifica---
ción clara y precisa de las necesidades en el cuerpo -
de dirección con la gente, que generalmente se conoce
como "cultura de organización"

Al definir cada uno de estos factores logramos un pun-
to muy importante dentro de los pre-requisitos para --
crear un programa de mejoramiento de la productividad,
que es el Compromiso Organizacional, el cual pretende
dar respuesta a preguntas como:

- ¿Cuál es el índice de productividad de nuestro compe-
titor?
- ¿Cómo logran incrementar su productividad nuestros -
competidores?

- ¿Existe alguna medida universal de productividad?
- ¿Qué cantidad de mano de obra debemos utilizar?
- ¿Puede cuantificarse la productividad del trabajo -- creativo?
- ¿Quién está a cargo del mejoramiento de la productividad?
- ¿Dónde puede obtener ayuda un administrador cuando tiene un problema de mejoramiento de la productividad?
- ¿Cuál es el índice de productividad mínimo aceptable para una organización?
- ¿Para un departamento?
- ¿Para un empleado?
- ¿Cómo debe incluirse el mejoramiento de la productividad en la planeación anual?

Y hacer llegar a todos los miembros de la organización las respuestas a éstas, creando conciencia de grupo y proponiendo alternativas motivacionales de solución.

1.3 Factores Restrictivos de la Productividad.

El siguiente paso para crear un programa de mejoramien

to de la productividad consiste en entender cuáles son los factores que afectan a la productividad y en seleccionar los métodos más apropiados para mejorarla bajo cualquier situación, es decir, un directivo para llevar a cabo una elevación de la productividad debe --- afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores.

- Métodos y Equipo.

Una forma de mejorar la productividad consiste en -- realizar un cambio constructivo de los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados.

- Utilización de la capacidad de los recursos.

La precisión con la cual la capacidad con que se --- cuenta para realizar el trabajo, se equipará a la -- cantidad de trabajo que hay que realizar, brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

- Niveles de desempeño.

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados, proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad

Los directivos dedicados y competentes son los que pro vocan un incremento en la productividad, ya que éste -

no ocurre por sí sólo; y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad.

Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por los miembros que la integran; otros surgen en el exterior y están menos sujetos al control de los directivos.

A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad; enséñase se listan los factores más comunes.

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la Productividad.

Muchas personas se sienten explotadas por las empresas tanto empleados como consumidores; los precios siguen aumentando y el sentir general es que las utilidades y las tasas de rendimiento de las empresas son mucho más altas de lo que en realidad se dice.

La culpa de las actividades prevalecientes ante las empresas y su afán de lucro recae de lleno sobre los dirigentes empresariales, ya que en tanto gastan anualmente cientos de millones de pesos en

publicidad para comunicar las cualidades de los productos, virtualmente nada se gasta para comunicar - la importancia que tienen las utilidades en crear - empleos y mejorar el nivel de vida para todos y es deber de las empresas asumir la responsabilidad de comunicar la importancia de las utilidades y de los aspectos comunes de las necesidades del personal, - de las empresas y de los consumidores.

Todos los dirigentes son responsables de desarro- - llar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales, es por eso que Ad- - ministrar es Dirigir, dirigir equivale a aceptar la responsabilidad de desempeño del grupo, si la productividad no es la que debiera ser, ¿ de quién es la - culpa ?. Muchos dirigentes predicán la productivi- - dad a sus empleados como si fuese una cuestión de o- - bligación y no de compromiso voluntario a través del convencimiento y la inducción.

2. Problemática de los reglamentos gubernamentales.

Una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa ha tenido un efecto negativo sobre la - productividad ya que tiempo y dinero han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gu- - bernamentales de dudoso valor, lo cual equivale a - una administración participativa, forzada y legali- - zada con el gobierno, el cual controla las opciones de la empresa.

En realidad, esta tendencia tiene pocas posibilidades de cambiar de rumbo a corto plazo y se aconseja a los administradores que tomen las medidas pertinentes para adaptarse a la situación de continua interferencia.

3. El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad. Cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unicidad de propósitos y el cumplimiento de los resultados.

Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados, es decir, tanto el tamaño como la madurez organizacional tienden a restringir el incremento de la productividad y a medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las funciones especializadas y de staff se incrementan.

Las organizaciones al crecer, se vuelven más complejas y, por lo tanto, los directivos y los analistas dependen cada vez más de la información "procesada" y cada vez menos de las observaciones y experiencias personales.

4. Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.

Puesto que el desempeño de los empleados por lo general es menos físico y tangible, pocas son las organizaciones que se han puesto a cuantificarlo y mucho menos a medirlo; tales mediciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación de la productividad, y si estamos interesados en ésta, es por la sencilla razón de que afecta el propósito mismo de la existencia de las organizaciones: rentabilidad en el caso de un negocio y un servicio superior en el caso de una institución no lucrativa. El carácter de mediciones, imposibilita realizar evaluaciones, pero cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilar y compararlas contra los objetivos, lo que hace que las variaciones desfavorables puedan detectarse con oportunidad, y la atención de los directivos pueden dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

5. Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Los recursos físicos son la forma como están dispuestas las cosas, su tamaño y capacidad, es decir, el diseño de la instalación, influyen en el flujo del trabajo y en la continuidad con que puede ---

llevarse a cabo; también es importante el equilibrio entre el tamaño de la instalación y el volumen de trabajo que habrá de realizarse.

La tecnología actual y sus constantes mejoras nos brindan maquinaria y equipos en una cantidad de características capaces de satisfacer los requisitos del comprador más exigente; también la calidad de las materias primas que se empleen y la continuidad de su abastecimiento afectan la productividad.

Es así que el diseño del producto y la facilidad con que pueda fabricarse tienen un importante efecto en la productividad.

1.4 Planeación para el incremento en la Productividad.

Para incrementar la productividad es necesario decidir qué abandonar, esto es, contar con una política sistemática para deshacerse de aquello que haya sido superado, resulte obsoleto o sea poco productivo, incluso las ideas; es por eso que las organizaciones mexicanas no pueden explotar las oportunidades que se les presentan si los recursos productivos, especialmente el crítico, están dedicados a hacer que el ayer viva un poco más, a defender lo pasado de moda y a preparar la defensa de cosas que no son realmente productivas o que deberían haber funcionado pero no lo hicieron; es así, las organizaciones, como organismos vivos, se adaptan para sobrevivir aunque no para crecer y es por eso que la comprensión de una estrategia para el incremento de

la productividad y su relación con el aspecto operativo de la organización requiere atender dos temas esenciales para su crecimiento:

- ¿Qué necesita ser?

- ¿Cómo va a conseguirlo?

El primero se puede describir como la definición futura de la empresa, y el segundo, como la planeación y toma de decisiones operativas, los cuales son dimensiones afines pero independientes.

Cabe aclarar, que la planeación debe ser a corto plazo, ya que de lo contrario será inadecuada para la formulación de una estrategia para el incremento de la productividad, porque:

1. Por lo general, los planes a largo plazo se basan en la proyección de las operaciones actuales.
2. En la práctica, muchos directivos se ven obligados a construir el futuro más, sobre la base de proyecciones, que sobre una idea clara de lo que necesitan que sea la organización y es así que los planes son los que guían el rumbo en vez de que éstos sean guiados por un claro sentido de Dirección.
3. Cuando los planes a largo plazo guían el rumbo, sus objetivos invariablemente están expresados en términos financieros y, una vez fijados, se enfocan todas las proyecciones hacia su logro, sin tomar en

consideración la opinión de los clientes ni del personal.

4. Los planes a largo plazo se elaboran a partir de -- los datos que proporcionan los niveles más bajos de la organización.
5. Los planes a largo plazo tienden a ser demasiado optimistas.
6. En realidad, la planeación a largo plazo resulta -- más bien a corto plazo, aunque nadie se atreva a admitirlo ya que el primer año es el que se analiza con mayor profundidad y en el que se quiere hacer -- absolutamente todo, y por consecuencia, los años -- subsecuentes serán adaptaciones del primero por el simple hecho de poderse modificar o cambiar.

Es por eso que la ciencia-arte-técnica de la Administración entiende que la productividad es la consecuencia de una estrategia y de una planificación adecuadas, aunque los administradores tradicionales sólo han pensado en el incremento de las utilidades de una organización a través de un aumento en el volumen de ventas, haciendo menos hincapié en controlar los costos, siendo ésta la posición más cómoda y fácil de implementar, sin saber que este control de los costos tiene un efecto de apalancamiento sobre las utilidades que pocos administradores tradicionales se han puesto a examinar con detalle.

Hoy en día la experiencia nos muestra que no se trata de minimizar los costos al azar, pues se sabe:

1. Que una cierta cantidad de conocimientos no es sinónimo, ni garantía de una alta productividad.
2. Que no importa lo bien que funcione un departamento o sector, porque en función de los objetivos reales del sistema, puede que no contribuya en nada a ellos.
3. Que "buena calidad" no significa necesariamente "alta calidad", significa un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo de acuerdo con las necesidades del mercado.

1.5 Logros de la Productividad

Es por esto que la Productividad y las Utilidades no son la misma cosa, aunque existe una relación muy estrecha entre ambas y en general si la productividad se incrementa, las utilidades también aumentarán; de ahí que las organizaciones que mantienen sus utilidades mediante los incrementos de productividad, tienen grandes probabilidades de sobrevivir y soportar la actual crisis y problemática nacional; de lo contrario, las empresas que sólo dependen del aumento en los precios sólo sobrevivirán mientras su competencia lo permita.

Y es por esto que algunas industrias que en estos tiempos de inflación y crisis están experimentando una especie de euforia por un crecimiento que ellas mismas no esperaban, están muy próximas al comienzo de su decadencia; siendo la única causa, el que el proceso de

crecimiento se vea afectado por el fracaso de la Dirección; ya que ésta se convierte en piedra angular de todo plan para la optimización de la Productividad.

Porque un volumen productivo mayor sólo es sano cuando genera un índice global de productividad mayor, combinando todos los recursos productivos y generando un crecimiento saludable, el cual es obligación de la dirección el respaldarlo, ya que un alto porcentaje de las causas que afectan negativamente a la productividad son imputables a la Dirección.

Un ejemplo importante del apoyo en las empresas es, -- sin lugar a dudas, Estados Unidos, ya que cuenta únicamente con el 7% del territorio mundial y con el 6% de la población del planeta y produce el 50% de los bienes y servicios que el mundo requiere. Todo esto lo han logrado a través de sus estrategias para incrementar la productividad y que han dado como consecuencia en este siglo, reducir a la mitad la semana laboral y agregar 6 años de tiempo libre al promedio de vida individual en el vecino país.

Pero hay que recordar que los principales factores que desde el siglo XIX han influido en la productividad incluyen el desarrollo de una ética laboral exigente, el movimiento de la Administración Científica, el crecimiento de los sindicatos, la escuela del pensamiento de las relaciones humanas y los grandes avances en el campo de la tecnología.

Un caso concreto lo podemos estudiar en el Programa de

Mejoramiento de la Productividad de la Texas Instruments, que ha sido elaborado alrededor de tres principales ciclos estratégicos que son:

- Ciclo de Crecimiento

Una elevación de la Productividad disminuye los costos, lo cual permite una reducción de los precios, y un aumento en la participación del mercado, logrando canalizar mayor cantidad de recursos a las innovaciones tecnológicas y habilita a la empresa a conservar su posición de líder en los segmentos del mercado de alto crecimiento; esto a su vez produce un incremento en la facturación y en los ingresos, permitiendo invertir en nuevos proyectos para el mejoramiento de la productividad, y el ciclo de crecimiento empieza de nuevo.

- Ciclo de la Participación del Personal.

La empresa busca motivar a todos sus empleados brindándoles trabajos que los satisfagan y que les representen un reto, los empleados al darse cuenta de que sus necesidades personales están cubiertas, se sienten motivados a trabajar como individuos y en equipos, para satisfacer las necesidades de mejoramiento de la productividad de la empresa, y este ciclo vuelve a empezar.

- Ciclo del Exito Compartido.

La empresa comparte las utilidades con sus empleados

y como estos se dan cuenta de que una elevación de la productividad repercute en sus ingresos individuales están motivados para elevar la productividad aún más, con lo cual, también este ciclo se repite.

Los ciclos anteriores se presentan NO como modelos, si no como ejemplos que demuestran que ciertas empresas han logrado incrementos en su productividad a pesar de la tendencia general contraria; y hemos de aclarar que estos ciclos forman parte de una estrategia de productividad que se centra en las metas de la oportunidad, es decir, en aquellos campos donde ventajas concretas tengan más probabilidad de producir resultados extraordinarios.

Es importante también saber que los programas complejos enfocados a mejorar la Productividad, en especial los que incorporan incentivos al personal, requieren de tiempo, experiencia y enormes recursos para que puedan instrumentarse y administrarse con éxito.

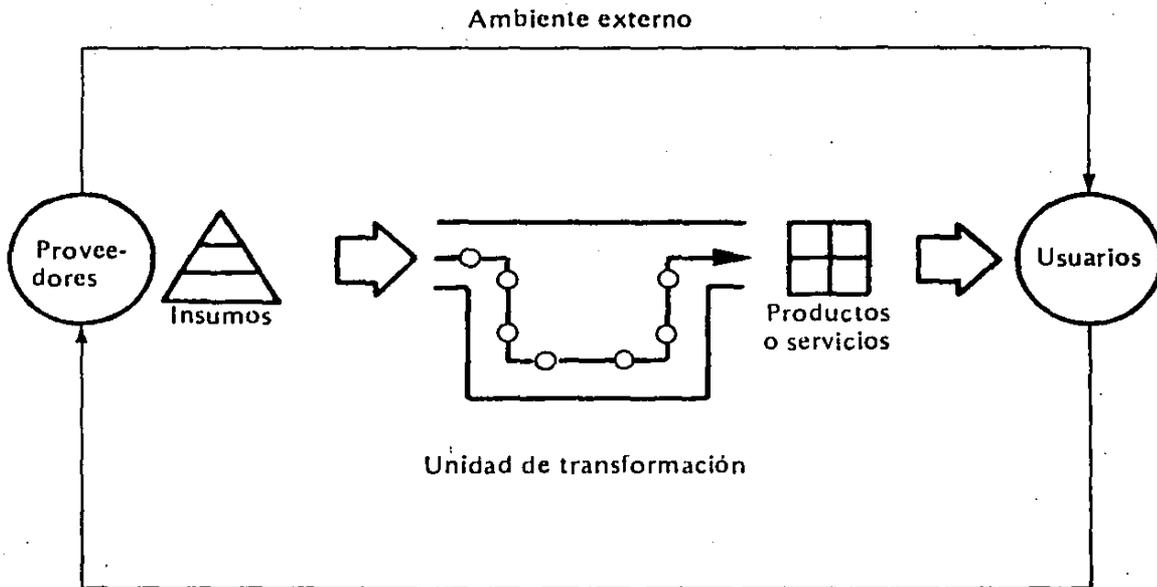
Desde un punto de vista meramente personal, el incremento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de ésta. Con base en los productos y servicios que se ofrecen, se contribuye también a la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto doméstico como foráneos, es decir, mejora la posición empresarial dentro del mercado interno como en sus exportaciones.

1.6 Recomendaciones.

En resumen, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y representa la mayor de las oportunidades para mejorar utilidades en cualquier empresa de la que se esperen rendimientos y para brindar más y mejor servicio por recurso gastado en las instituciones sin fines lucrativos; es así como la productividad es un indicador de eficiencia y eficacia del sistema en la producción de bienes y servicios, siendo el elemento vital de nuestra economía y el fundamento de nuestro estándar de vida.

Se recomienda a los dirigentes del gobierno que considerar un incremento de la productividad es fundamental para poder equilibrar sus presupuestos, eliminar los déficits comerciales, conservar los escasos recursos y mejorar los servicios que proporciona. A los dirigentes empresariales, considerarla para reducir los costos, mejorar los márgenes de utilidad y aumentar su participación en el mercado. Y a los dirigentes laborales considerarla para controlar las importaciones que reducen el empleo interno y para mejorar la remuneración de los trabajadores.

Por todo esto y más, el crecimiento de la productividad representa un desafío continuo y digno de tomarse en cuenta que merece nuestros mejores esfuerzos, ya que con una estrategia de productividad se puede dirigir el cambio y también definirlo.



CUADRO DEMOSTRATIVO 1-1

Representación gráfica de un sistema abierto.

FUENTE: Rodríguez Gómez, Ricardo; Optimización de la Productividad; Editorial Trillas, S. A., México, D. F., 1986, 1a. Edición, Pp. 16.

CAPITULO II

CAPITAL HUMANO Y PRODUCTIVIDAD

- II.1 EL Hombre y las Organizaciones.
- II.2 Necesidades del Hombre y las Organizaciones.
 - II.2.1 Necesidades personales
 - II.2.2 Necesidades organizacionales
 - II.2.3 Integración de necesidades
- II.3 Motivación en el Incremento de la Productividad.
- II.4 Estilos de Dirección.
 - II.4.1 Delegación en el mejoramiento de la productividad
 - II.4.2 Comportamientos del líder
- II.5 Modelos de desempeño.
- II.6 Cuadros Demostrativos.

II.1 El Hombre y las Organizaciones.

Las organizaciones, cualquiera que sea su fin, manejan capitales: humano, financiero y tecnológico; este último es la combinación de capitales: humano y financiero, es decir, la creatividad de innovar o mejorar y la economía que permite hacerla realidad; siendo esta mezcla la manifestación excelsa de la productividad; cabe aclarar que elevarla sería más fácil si se pudiese empezar desde cero.

Por esta combinación, podemos afirmar entonces que el capital más importante es el humano, ya que éste cuenta con la virtud de manejar todos los demás capitales y hacerlos productivos, ya que por sí solos no representan productividad alguna; por lo anterior, el recurso humano es el único elemento del sistema administrativo capaz de influir y condicionar a los demás.

La Revolución Industrial y la tendencia a superar la sociedad agraria fue el punto histórico central que determinó la preocupación por el rendimiento del trabajador, es por eso que la productividad depende del hombre, es la medida de eficiencia, eficacia, creatividad, ingenio, capacidad, conocimientos, experiencias y habilidades de como maneja, usa y administra los demás capitales de la organización para obtener su optimización, esto es, lograr su máxima productividad.

Las personas representan el factor clave del mejoramiento en la productividad, pero actualmente, los directivos de las organizaciones tienden a su bestimar la capacidad de los empleados, incluyendo su habilidad para comprender la necesidad de llevar a cabo algún cambio razonable y de contribuir en ello; es por eso que todo el esfuerzo se centra en la producción, siendo el resultado, el descuido total de los aspectos humano y de mercado.

El hombre, esa criatura hecha a imagen y semejanza de Dios, es el creador de todos los cambios y de los grandes desarrollos tecnológicos, pero es notable su gran incapacidad de adaptarse a los mismos, por lo que es necesario conocer mejor al ser humano para saber ofrecer en la organización, la opción cada vez mejor y más humana de realización personal a través del trabajo organizado bajo la premisa de metas comunes, ya que la entidad cuenta con necesidades también, basadas en términos de demanda, recursos, dirección, eficacia y eficiencia; pero existen necesidades en el hombre que no dan felicidad, únicamente se satisfacen, pero hay otras que dan realización y sí producen felicidad como son el adquirir retos, responsabilidades y buscar logros, y estos son los que generan productividad; ya que conociendo al hombre podremos canalizar su fuerza, generar una conducta en donde puedan identificarse las metas de la organización y de la persona para satisfacer mutuamente sus necesidades, es decir, hacer

de la organización un medio de realización del -- hombre.

Por todo esto, es necesario crear un sistema de intercambio, el cual se define como un método en el que los empleados y los empleadores actúan en forma recíproca de manera que ciertas necesidades de ambos sean satisfechas.

Para la creación de este sistema es necesario analizar las naturalezas de los hombres y de las organizaciones; existen cuatro supuestos básicos -- respecto a las personas.

- I) Individualidad: cada persona es única, cada cabeza es un mundo.
- II) Integridad: cada ser humano es un sistema único que materializa todas sus experien--cias, es por eso que cuando se emplea a alguien, se acepta a la persona entera.
- III) Comportamiento motivado: cada ser humano -- actúa según su auto-motivación, es por eso que al influir en su comportamiento a través de la motivación, la persona puede satisfacer ciertas necesidades como ella las percibe.
- IV) Dignidad humana: Cada tarea o labor, por baja que sea, dá derecho a la persona que la realiza al respeto y al reconocimiento

que le corresponden, a la manera como la haya desempeñado.

La naturaleza de las organizaciones se puede definir como sistemas sociales tanto formales como informales, constituyéndose sobre la base de un mutuo interés y la satisfacción de necesidades.

Son sistemas sociales ya que las personas que las conforman tienen necesidades sociales y de status cuya satisfacción depende totalmente de la organización; en los sistemas formales u oficiales, se concede status según el nivel de responsabilidad que se posea; en los sistemas informales se otorga status con base a las necesidades individuales de los miembros del grupo.

Se dice también que la base de la constitución de una organización es el mutuo interés, ya que, las personas se unen para conformarla basándose en -- los intereses mutuos que tengan para organizarla.

Es necesario diferenciar que las cosas son las -- que se administran, y los hombres se dirigen, lideran y motivan, a través de condiciones ambientales propicias y de un trabajo realizador de logro y satisfacción, que provocan la iniciativa -- del trabajador, esto es, la motivación se da como satisfactora de necesidades y es la única promotora de la creatividad e iniciativa del hombre a -- través de dos importantes medios: inducción y convencimiento.

Para lograr convencer o inducir, es decir motivar, a acciones positivas que den satisfacción y logro al hombre, y favorezcan con un crecimiento y desarrollo de la organización, que, generen productividad, es necesario crear estímulos psicológicos positivos ofreciendo esa oportunidad de realización otorgando retos, responsabilidades, libertad e independencia, es decir, logro.

11.2 Necesidades del Hombre y de las Organizaciones.

Hemos dicho que tanto los seres humanos como las organizaciones tienen necesidades y existen diversas teorías para analizarlas, pero para este trabajo tomaremos las investigaciones realizadas por el psicólogo Abraham Maslow quien afirmó que todo comportamiento humano está motivado por necesidades no satisfechas las cuales son demandas internas.

Maslow aseguró que el sistema de las necesidades humanas funciona como una jerarquía o escala ascendente de prioridades porque a medida que el hombre vaya satisfaciendo las necesidades más básicas, irá en pos de las necesidades más altas; e hizo una subdivisión en el orden de las necesidades en cinco niveles de prioridad.

11.2.1 Necesidades Personales.

1. Necesidades biológicas o físicas básicas.

Algunas necesidades físicas son: la comida, el agua, el sueño, la vivienda y el vestido, las cuales están satisfechas con el simple hecho de contar con un trabajo, aunque existan algunas mínimas deficiencias.

Pero cuando las necesidades físicas básicas están satisfechas, otro tipo de necesidades tienden a ocupar la mente y a dominar las acciones del ser humano, sin embargo, hay que subrayar que debido a la naturaleza básica y vital de las necesidades físicas, representan motivadores muy importantes.

2. Necesidades de Protección y Seguridad.

Este tipo de necesidades, principalmente, se encuentran en los niveles más bajos de la organización ya que necesitan sentirse seguros y protegidos en sus puestos, pero no es otra cosa que carecer de seguridad en forma de confianza personal en la propia capacidad, siendo nosotros mismos los responsables de nuestra propia seguridad y sólo existe un medio de lograrlo: aumentando la fortaleza personal, las capacidades y el talento individual.

3. Necesidades de Pertenencia y Actividad Social.

Uno de los más fuertes motivadores del comportamiento de cualquier persona consiste en su búsqueda por la aceptación social, por perte-

necer, por asociarse, por amistad y amor, ya que todo esto sirve para respaldar la auto-aceptación del individuo.

Los buenos directivos que están conscientes del poder que las necesidades sociales pueden generar dentro de sus organizaciones, se esfuerzan por brindar oportunidades, capacitación y estímulos a los subordinados que les permitan generar más dinero y satisfacer sus necesidades de pertenencia y actividad social.

4. Necesidades de Ego, Estimación y Posición Social.

Las necesidades del Ego son simplemente necesidades de dignidad, es decir, todo individuo tiene el deseo de sentirse como una persona valiosa, que realiza una aportación razonablemente importante a la vida.

Es por esto, que para comprender y motivar a los subordinados debemos tener conocimientos de las formas específicas de como satisfacer sus necesidades psicológicas.

Podemos estar seguros de que todo lo que hagamos para ayudar a los subordinados, a los superiores o a los colegas a acrecentar su amor propio, nos atraerá su buena voluntad y respaldo; es que la aptitud para alabar y enaltecer a los demás representa una fuerza más poderosa de lo que nos imaginamos.

5. Necesidades de Auto-realización y Autosatisfacción.

Auto-realización significa alcanzar el máximo potencial o convertirnos en todo lo que somos capaces de llegar a ser, es decir, es una necesidad elevada cuyo cumplimiento se caracteriza por una constante búsqueda de autodesarrollo; por ello, la auto-realización casi siempre se detecta en los directivos de muy alto nivel o en ejecutivos jóvenes excepcionales.

Un individuo funciona como un todo integrado, y la presentación de las necesidades de los individuos en una forma clasificada, tiene la ventaja de permitir su mejor comprensión, sin embargo, todas las necesidades individuales se relacionan con una necesidad central: el instinto de conservación o la autoestima.

11.2.2. Necesidades Organizacionales.

Igual que los individuos, las organizaciones también tienen sus propias necesidades, ya que están constituidas por grupos de personas relacionadas entre sí por un lazo formal y cuyo propósito consiste en cumplir las metas organizacionales; pero en tanto que las necesidades individuales forman el mercado limitativo del comportamiento, las necesidades organizacionales forman el marco de ---

trabajo dentro del cual se combinan y se canalizan los recursos para convertirlos en resultados, y son responsables de la dirección los que deben comportarse en forma que han de satisfacer las demandas o necesidades de la organización.

Las necesidades organizacionales también se combinan en una forma jerárquica o escala ascendente de prioridades, y hemos establecido cinco niveles que son los siguientes:

1. Necesidades de demanda.

De entre todas las necesidades de la organización, es fundamental la necesidad por una demanda de sus productos y servicios, ya que su objetivo de constitución es la satisfacción de una demanda que se prevee o que ya existe.

Independientemente de proporcionar un servicio o producto, lo más esencial de sus necesidades consiste en una demanda por ese servicio o producto, y es que a las organizaciones no les interesa la cantidad de demanda, sino que parte de esa demanda se dirige a sus productos o servicios.

2. Necesidad de Recursos.

La organización existe con un propósito determinado y darle cumplimiento depende de la disponibilidad de ciertos recursos, ya que es muy probable encontrar organizaciones que no

requieran recursos para satisfacer su demanda, y por lo general, cuando más grande sea una organización, más complicada se vuelve su misión y más complejas se vuelven las necesidades de recursos, además de que en estos últimos años, la crisis y la inflación han provocado la escasez de determinados recursos que han redundado en un exagerado consumo de tiempo gerencial debido a la búsqueda de fuentes seguras de abastecimiento.

3. Necesidad de Dirección.

Cuando el liderazgo de la organización no es capaz de dar a sus miembros un preciso sentido de la dirección, se convierte en un sistema reactivo, que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre él.

Cuando se examina el problema de cómo puede elevarse la productividad, la necesidad de contar con una dirección, se vuelve evidente ya que toda organización debe contar con una dirección más específica y dinámica, sin esto la organización no puede cumplir con su propósito.

4. Necesidad de Ser Eficaz

Todas las organizaciones tienen la necesidad de ser eficaces o de cumplir con sus objetivos, los cuales son logrados por los directivos que reúnen y combinan cierta cantidad de

recursos que son utilizados para obtener los resultados deseados, sin embargo, debemo's -- aclarar que la eficacia no tiene nada que ver en los costos.

5. Necesidad de Ser Eficiente.

La necesidad primordial de cualquier organización es la eficiencia, la cual no está relacionada directamente con los resultados, sino con lo bien que se llega a ellos, es decir, -- si la eficacia tiene que ver con la generación de resultados, la eficiencia se enfoca a minimizar los costos relacionados con la producción de esos resultados, y es necesario recordar que la eficiencia y la eficacia son -- los componentes de la productividad.

Como la organización tiene la necesidad de -- ser eficiente, sus dirigentes tienen la responsabilidad de mantener un clima que propicie el que sea posible, es por eso que mejorar la eficiencia equivale a mejorar el desempeño, es decir, la relación entre los resultados y los insumos que se requieren para llegar a ellos.

Hasta cierto punto todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades de éxito dentro del trabajo, y para -- satisfacerlas, la organización debe estructurarse de manera que brinde la oportunidad de alcanzar el éxito personal.

11.2.3 Integración de Necesidades.

Las organizaciones cuyos directivos sepan reconocer las necesidades individuales y las posibilidades de compatibilidad entre estas y las organizacionales, están en una posición muy favorable para satisfacer también esas otras necesidades.

La compatibilidad potencial entre las necesidades individuales y las organizacionales aparecen con toda claridad cuando se examina con detenimiento el cuadro II.1, empezando por las necesidades básicas y ascendiendo hacia los niveles superiores.

Necesidades de primera prioridad.

La satisfacción de las necesidades de los individuos depende primordialmente de una remuneración económica por parte de la organización o a través de ella, y la sobrevivencia de la organización depende de la demanda por sus productos o servicios, es decir, los deseos insatisfechos son los que permiten no sólo la sobrevivencia de la entidad, sino el que ésta proporcione trabajo a sus empleados.

Necesidades de segunda prioridad

Una organización bien provista de recursos, está en mejores condiciones de satisfacer las necesidades de seguridad de sus miembros, ya que la inconsistencia por parte de la entidad y de sus ---

directivos, la falta de comunicación de las expectativas y la retroalimentación relacionada con el diseño individual, la política de no hacer caso a los trabajadores, que incluye la falta de notificación y en ocasiones de consulta sobre los cambios pendientes de llevarse a cabo, y las demostraciones de favoritismo o la discriminación, se combinan todas para crear tensiones por inseguridad entre los miembros de la organización.

Necesidades de tercera prioridad.

Deben fijarse metas, tanto individuales como de grupo, porque cuando el proceso de fijación de las mismas incluye a todos los miembros de la organización, se cuenta con el adecuado escenario, tanto para brindar dirección a la organización, como para satisfacer las necesidades de pertenencia de los individuos, y esta satisfacción de las necesidades sociales depende del comportamiento del grupo de colegas, así como de los directivos, ya que estos saben como influir en ambos, y es que una de las formas más efectivas y baratas de motivar a cualquier persona consiste en dedicarle de vez en cuando unos minutos de nuestra atención: hablar con ellos, no a ellos; darles la oportunidad de que externen lo que tienen en mente. Otro método efectivo de satisfacer las necesidades sociales consiste en reunir a todos los subordinados y sostener con ellos una breves sesiones en las cuales se les puede comunicar sus metas y las preocupaciones de la organización y

y recordar lo mucho que esta última depende de los esfuerzos de todos ellos.

Necesidades de cuarta prioridad

Para obtener resultados, la organización depende del trabajo individual o conjuntado de sus miembros, es por esto que una combinación y coordinación efectiva de los esfuerzos individuales tienen un efecto sinérgico sobre la calidad y cantidad de los resultados logrados; es por eso que todo directivo es responsable de que se logren los resultados, incluyendo el establecimiento de un marco de trabajo, no sólo para fijar las metas o estándares de desempeño, sino para implantar un sistema de medición con el cual se puedan evaluar objetivamente las contribuciones de los individuos. Cabe aclarar que los empleados que normal y consistentemente logran resultados sobresalientes, no tienen por qué recibir elogios ni reconocimientos todos los días, y éstos no deben limitarse a quien ocupa el primer lugar en desempeño, sino incluir puntualidad, asistencia, mejoramiento de los resultados, habilidades para capacitar a los demás empleados, orden y limpieza del área de trabajo, desempeño libre de errores, espíritu de equipo y de cooperación y otros muchos aspectos; sin embargo el sarcasmo y el rebajar o despreciar el carácter o la capacidad de una persona, son procedimientos destructivos que normalmente empeoran a los malos empleados.

Necesidades de quinta prioridad.

La diferencia entre una buena organización y una gran organización, casi siempre está en la capacidad de los dirigentes para satisfacer las necesidades de realización de sus miembros, porque una administración participativa hace que todos estén al tanto de las metas organizacionales y de lo que se espera de cada uno de ellos, generando entusiasmo entre el grupo para encontrar nuevas y mejores formas de realizar las cosas; pero cuando el espíritu conflictivo y competitivo se controla puede contribuir al cumplimiento de las metas individuales y organizacionales y a la satisfacción de las necesidades; ya que cuidadosamente fomentados y controlados, los conflictos ayudan a establecer canales de creatividad.

La satisfacción de las necesidades depende en gran medida del puesto que se desempeñe, pero por el hecho de que la mayoría tiene que trabajar y que consume la mayor parte del tiempo que dispone, no existe mejor lugar que el trabajo para satisfacer las necesidades personales y si se les muestra la forma como la organización y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías y representan una fuente de satisfacciones para sus necesidades, los individuos se transforman en seres altamente productivos

11.3 Motivación en el Incremento de la Productividad.

Los estímulos psicológicos se encuentran en gran parte en el reconocimiento de la capacidad de cada persona por parte de la gente que los rodea, - el reconocimiento del logro personal de aptitudes que otros codician, es el sentir de que todos son diferentes de una manera que los demás admiran y desearían imitar, es el sentimiento de que son sobresalientes y de que sus colegas lo reconocen; - pero la forma más común de motivación dentro de las organizaciones, en especial comerciales e industriales, es lo que se conoce como la "ley del efecto" o el "principio del refuerzo", que no es otra cosa que el clásico enfoque de la motivación tradicional, es por eso que la tarea específica de los dirigentes de hoy consiste en motivar a las personas con quienes se labora para alcanzar niveles más altos de productividad.

Para entender esto se necesita aceptar que el hombre nace bueno, que ama el trabajo, que es innato a su naturaleza el deseo de superación y que su necesidad de realización y de logro existe igual que sus necesidades físicas; entonces se entenderá que el hombre siempre está en proceso de transformación, de crecimiento y de desarrollo psicológico, tendiente a un manejo cada vez más maduro, abierto y orientado hacia la responsabilidad, la libertad, la independencia y la búsqueda inacabable de retos y logros; es por esto que es necesario identificar al trabajador con la organización y que se involucre en la problemática de la eficiencia, ofreciéndole seguridad en el trabajo y en

la mejoría de la remuneración, bajo el principio de que todos deben participar de los beneficios de la productividad.

Japón ha aprendido mucho sobre la ingeniería industrial de los Estados Unidos, pero lo han combinado dando mayor importancia al aspecto humano, porque la razón más importante de su alto y sostenido crecimiento de la productividad es la actitud de cooperativismo entre los directivos y la fuerza de trabajo, incluyendo su sistema de empleo de por vida que consiste en que cuando una persona ha sido contratada, casi siempre se queda en la organización para el resto de su vida laboral, es decir, entrega su vida entera a la entidad y comparte su prosperidad con ella.

Hemos dicho que lo fundamental es la motivación de las personas, y existen tres tipos:

1. Motivación por el miedo.

Esta consiste en el esfuerzo negativo o castigo, es decir, privar al individuo de algo que necesita; es la forma más antigua de motivación y la cual debe seguirse utilizando como instrumento gerencial cuando así lo requieran las circunstancias, ya que los modernos ejecutivos están conscientes de los problemas que significan para las organizaciones las hostilidades de los empleados, motivadas por el excesivo uso de estas herramientas administra

tivas; aunque debemos reconocer que la aplicación adecuada y constructiva del esfuerzo negativo en el ámbito laboral debe estar formada por una combinación de actividades y acciones gerenciales, entre las cuales se incluyen la aceptación de la responsabilidad y del éxito de los subordinados, así como la conservación de su ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Cuando a los empleados y obreros, que han sido capacitados y están perfectamente al tanto de las expectativas realistas y específicas, se les advierte individualmente de manera profesional y no humillante de sus fallas en relación con sus metas medibles y de las posibles consecuencias de tales fallas, se está aplicando el esfuerzo negativo de una manera constructiva y beneficiosa.

Cabe aclarar que aunque una dirección juiciosa debe asumir la responsabilidad de que los empleados logren éxito, siempre debe existir un nivel mínimo aceptable de desempeño personal, por debajo del cual el cumplimiento de las metas organizacionales corre peligro.

2. Motivación por los incentivos.

La motivación por medio de incentivos está basada en el refuerzo positivo o recompensa, --

siendo un punto débil, el corolario utilizado sobre el apetito humano ya que las necesidades o deseos de cada persona dependen de lo que ella posee, y es por eso que las organizaciones que sólo han tratado de motivar a los empleados por medio de incentivos y de recompensas, se han visto derrotadas por la ley de los rendimientos decrecientes.

Las fallas más comunes en que las organizaciones incurren al ampliar su motivación a base de incentivos son las siguientes:

- a) Es muy común que la motivación a base de incentivos se considere como una forma de sustituir a la supervisión, lo cual trae resultados desastrosos ya que una adecuada administración de los programas de incentivos requieren de esfuerzos constantes de ejecutivos altamente capacitados.
- b) Una evaluación objetiva de las contribuciones de los individuos como parte de un programa de incentivos, casi siempre es la excepción y no la regla, ya que, el trabajo por el cual ganaron la recompensa, lo buscan hacer siempre y por lo mismo se convierte en un desmotivador.
- c) Los programas de incentivos se traducen en diferencias reales o imaginarias en las asignaciones de las cargas de trabajo

o de los equipos y pueden convertirse en una mayor fuente de controversias.

d) Al pasar el tiempo, la remuneración por incentivo acaba esperándose como si fuese el salario normal.

3. Motivación por el cumplimiento.

La motivación por el cumplimiento de basa en el logro por sí mismo, es decir, los empleados que están motivados por el desempeño trabajan debido a un sentido del desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten; ya que al creer en las personas y en su potencial de mejoramiento, el dirigente fomenta en los empleados que acepten sus responsabilidades; siendo la motivación por medio del cumplimiento de las metas, las fuerzas mas poderosas y duraderas que puede emplear un ejecutivo.

II.4. Estilos de Dirección.

Douglas McGregor, connotado especialista en comportamiento, investigó una serie de ámbitos laborales y logró relacionarlos con diferentes estilos gerenciales exhibidos por los ejecutivos claves de esas organizaciones; y el conjunto más común, pero de menor éxito de actitudes gerenciales ante las personas en una situación de trabajo, lo

llamó teoría X, la cual implica los siguientes supuestos:

- A las personas no les gusta trabajar y la única razón para hacerlo es para ganar dinero.
- Es necesario forzar a las personas a trabajar, y en forma constante hay que dirigir las, vigilarlas de cerca y controlarlas totalmente para que desempeñen como se debe las tareas que se les encomiendan.
- A las personas les molesta las responsabilidades y harán todo lo posible por evitarlas y el medio más eficaz para inducir a los empleados a que trabajen en pos de las metas de la organización consiste en dirigirlos para que amente su ansiedad de seguridad o provocarles el temor de que van a perder su empleo.

McGregor propuso un conjunto optativo de supuestos acerca de las personas en el trabajo, que consideraba que se ajustaban con mayor exactitud al comportamiento humano en términos de las influencias ambientales, el cual lo dominó teoría Y, la cual implica los siguientes supuestos:

- Las personas desean y necesitan estar activas y la actividad del trabajo es tan natural para la gente como la de jugar.

- Las personas trabajan con eficiencia en pos del cumplimiento de las metas organizacionales si se les recompensa en alguna forma por ese desempeño.
- En forma similar, si a las personas se les recompensa, también aceptarán la responsabilidad de las tareas que se les asigne del cumplimiento de los resultados.

Mediante el estudio de las dos teorías de McGregor, se identifican tres categorías clave del comportamiento con las cuales puede descubrirse el estilo individual de los directivos, estas categorías son:

- Empleo de la autonomía:
El grado que un directivo permite y, según el cual, espera que su personal actúe bajo su propio control en la situación de trabajo.
- Empleo de factores de recompensa:
La naturaleza y el tamaño de los factores de recompensa, tanto positivos como negativos, que el directivo utiliza para incluir en el comportamiento de los empleados.
- Empleo de proceso de grupo:
El grado según el cual el directivo esclarece las tareas y las responsabilidades entre sus

empleados, promueve el trabajo en equipo, establece y mantiene redes de comunicación y permite a los miembros de los grupos influir en el pensamiento gerencial.

El estilo gerencial del principal directivo de la organización y hasta cierto punto, el de todo el grupo de directivos de primer nivel, acaba por influir en el estilo de todos los ejecutivos de la organización, es decir, los directivos tienden a dirigir en la forma como se les dirige.

II.4.1 Delegación en el mejoramiento de la productividad.

La primera tarea de un directivo consiste en cumplir las medidas de la organización a través de los esfuerzos de los demás y para lograr mayor eficacia, los directivos deben multiplicar sus esfuerzos compartiendo responsabilidades y delegando autoridad en los empleados que trabajan con ellos.

La delegación trasciende la asignación de responsabilidades específicas a un subordinado ya que debe tomarse en cuenta la capacidad de los empleados y también se debe proporcionar el grado de autoridad que se requiere para poder cumplir con las responsabilidades otorgadas; además la delegación implica hacer responsables a los subordinados de los resultados y del uso que hagan de la autoridad que se les haya conferido.

La eficacia como directivos y la estatura como líderes puede mejorar si se analizan y se basan las acciones en lo siguiente:

- + La mejor forma de aumentar la responsabilidad efectiva consiste en delegarla.
- + Al compartir responsabilidad, hay que delegar la autoridad correspondiente.
- + Los efectos positivos de la delegación pueden neutralizarse al realizar esfuerzos ulteriores para controlarla.
- + Hay que delegar sólo en los casos en que el empleado es capaz de usar con propiedad la autoridad conferida.
- + Al compartir la responsabilidad se otorga mayor capacidad para adquirir y hacerse cargo de otras de más importancia.
- + Defínase con claridad las responsabilidades - que se comparten con los subordinados.
- + Una vez delegada la autoridad, hay que vigilar sin exceso, que el trabajo se realiza como se sabe y un empleado sólo debe recibir instrucciones de un jefe ante el cual será responsable de su cumplimiento.
- + No se compartan responsabilidades que molesten o desagraden al personal.

- + Precísense a cada subordinado cuáles son las - decisiones que le corresponde tomar.

La delegación es el fundamento de las organizacio- nes efectivas y la rúbrica de los directivos que, con sabiduría, pugnan por multiplicar sus esfuer- zos comprometiendo a los demás.

II.4.2 Comportamiento del Líder.

Es posible definir el liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás; y cuatro son los factores que lo - afectan dentro del ámbito organizacional: el com- portamiento del líder, los seguidores, las metas de la organización y sus empleados, y el ambiente operativo de la organización.

Un líder utiliza tres tipos de capacidad:

- Capacidad Técnica.- La que tiene el Líder para enfrentarse a cualquier proceso o técnica, co- mo podrían ser la contabilidad, la mercadotéc- nia o la ingeniería.
- Capacidad de Aptitud Humana.- la que tiene el lí- der para actuar recíprocamente con los demás - en forma eficaz.
- Capacidad Conceptual.- se relaciona con la --- creatividad del líder para formular planes y - generar proyecciones.

Cabe aclarar que cuanto mayor sea la recompensa monetaria o no monetaria más positivo será el liderazgo y en forma similar, cuanto mayor sea el castigo, más negativo será éste; sin embargo, en determinadas situaciones, hasta el líder más competente y positivo debe adoptar un estilo negativo en un intento por sacar a un subordinado de estado de complacencia.

La forma como los ejecutivos emplean el poder que les ha sido delegado también establece un estilo de liderazgo, y son tres los estilos básicos de liderazgo con poder: autocrático, liberal y participativo; al igual que en el caso de los estilos motivacionales, los ejecutivos exhiben una combinación de estilos, en la cual uno de éstos domina el comportamiento del líder del ejecutivo.

Ejecutivos Autócratas.

Centralizan en ellos el poder y la toma de decisiones, estructuran la situación laboral por completo, dejando muy pocas oportunidades para que los empleados expresen sus opiniones o iniciativas individuales, adopta la autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada, por lo tanto, los empleados se encuentran mal informados, se sienten inseguros y padecen una tensión por la inestabilidad que les causa el comportamiento de su jefe.

Ejecutivos Liberales.

Hacen todo lo posible por evitar el uso del poder personal y los subordinados llevan a cabo su trabajo sin sufrir ninguna influencia de parte del jefe, ya que establecen sus propios estándares de desempeño y resuelven sus propios problemas.

Ejecutivos Participantes.

Sí toman decisiones, pero pocas veces en forma -- unilateral, están conscientes de que pueden multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser más efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal y que esté centrado en las recompensas; mantienen a sus subordinados bieninformados tanto de lo que acontece dentro de su área de trabajo -- como fuera de ella, comprometiendo a los subordinados en los problemas según su experiencia y capacidad, solicitándoles ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que estén atravezando; -- ejercen el control mediante sus grupos de trabajo, generando un espíritu de cooperación que fomenta el cumplimiento como un medio para satisfacer las necesidades individuales de amor propio. Sólo este estilo cuenta con la capacidad para sacar el máximo provecho del potencial de productividad de la organización.

Dado que el estilo participativo es el que ofrece mayor potencial para mejorar la productividad, --

vale la pena revisar las condiciones más apropiadas a la aplicación de una administración participativa por metas; son las siguientes:

- + Antes de llevar a cabo cualquier acción, es necesario proporcionar tiempo suficiente para -- que se dé la participación.
- + El costo de la participación no debe exceder - el valor de los beneficios que pueda producir.
- + El personal, como conjunto de individuos, debe tener interés por participar.
- + El empleado debe contar con la capacidad para participar.
- + Los participantes deben poseer la capacidad para comunicarse entre sí, con objeto de que puedan intercambiar ideas.
- + Ni el personal operativo, ni el ejecutivo deben sentirse amenazados por su participación.
- + La participación de los empleados, que además - son representantes sindicales, debe considerarse como "personal" y no como "oficial"
- + El enfoque del esfuerzo participativo debe centrarse en los resultados, bajo la forma de cumplimiento de las metas organizacionales.

- + El factor fundamental para lograr una participación efectiva radica en la filosofía del ejecutivo para tratar con las personas.

Cabe mencionar que la situación laboral en general debe cumplir con los criterios anteriores para que la participación pueda ser efectiva.

11.5 Modelos de Desempeño.

Existen relativamente pocos modelos de desempeño que intentan explicar las interrelaciones de los factores que influyen sobre la productividad del trabajador, sin embargo Robert A. Sutermeister -- presentó un modelo descriptivo completo el cual -- está formado por una serie de círculos concéntricos que rodean la productividad y donde los factores más cercanos al centro tienen una influencia más directa sobre la productividad. Ver cuadro 11.2.

MODELO SUTERMEISTER

El modelo divide primero a todos los factores en dos grupos: desarrollo tecnológico y motivación -- del empleado; siendo ésta una función de habilidad y desempeño laboral de los empleados, la cual se compone de destreza y conocimiento, afectados por las necesidades individuales y las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo.

Existe otro modelo que incorpora los factores --- principales que tienen un efecto causal directo - sobre la productividad del trabajador individual, y está orientado principalmente hacia el trabajador operativo, sin embargo, se le puede generalizar para que abarque también a los no operativos. Ver cuadro II.3

MODELO ESQUEMATICO CONCEPTUAL

Los factores principales en este modelo de la productividad se presentan en rectángulos y los efectos directos entre los factores se indican con -- flechas continuas. Los círculos se usan para designar factores que actúan como filtros o amortiguadores dentro de la relación de influencia entre dos factores principales; las entidades de conocimiento de las cuales la organización se beneficia aparecen en figuras irregulares; los efectos causales o de influencia, que son más débiles pero que de todas formas tienen importancia, se indican con flechas punteadas.

La productividad es una función de tres factores principales: la capacidad de la tarea, el esfuerzo individual que el trabajador le dedica a ésta y la interferencia que el individuo no puede controlar; la cadena de relaciones continúa a través de factores secundarios, factores individuales, factores organizacionales controlables, factores demográficos individuales y organizacionales, y -

por último, conjuntos o expedientes de informa-
ción y conocimiento relacionados con la producti-
vidad.

El aspecto original de este modelo y su principal
contribución, es la combinación de un número ele-
vado de variables en un sistema administrativo de
factores interrelacionados los suficientemente --
comprensibles, como para ser útil y bastante sim-
ple para que resulte aplicable.

Los factores organizacionales controlables que in-
fluyen directamente sobre la actitud del indivi-
duo, pueden constituir una función de las políti-
cas de la empresa y además la organización puede
ejercer alguna influencia mediante el entrenamien-
to y la capacitación.

Respecto al personal, hay tres pasos importantes
e ineludibles en todo plan para optimizar la pro-
ductividad.

1. Todo el personal que ocupa puestos de direc-
ción y supervisión debe usar la misma herra-
mienta para dirigir, la cual debe estar diseña-
da de acuerdo con las necesidades y la cultura
de la organización.
2. Crear, implantar y supervisar el uso constante

de un lenguaje de productividad en toda la organización, a través de:

- a) Un curso avanzado de productividad a todo el equipo de dirección y supervisión.
- b) Un curso de inducción a la productividad a todos los trabajadores y empleados.
- c) Un curso de estadística aplicada al control de calidad para todo el personal.

3. Formación de grupos de trabajo por medio de:

- a) Capacitación a los guías de grupo en el manejo y toma de decisiones participativas.
- b) Desarrollo y orientación de la creatividad de las personas que participarán en estos grupos de trabajo.

Cabe aclarar que el diseño de la tarea, interactúa con las actitudes individuales en el sentido de que cada una es influida por la otra, pero ninguna determina directamente a las otras, pero también puede interactuar en algunas circunstancias con las relaciones entre los compañeros de trabajo y con la supervisión de la misma labor.

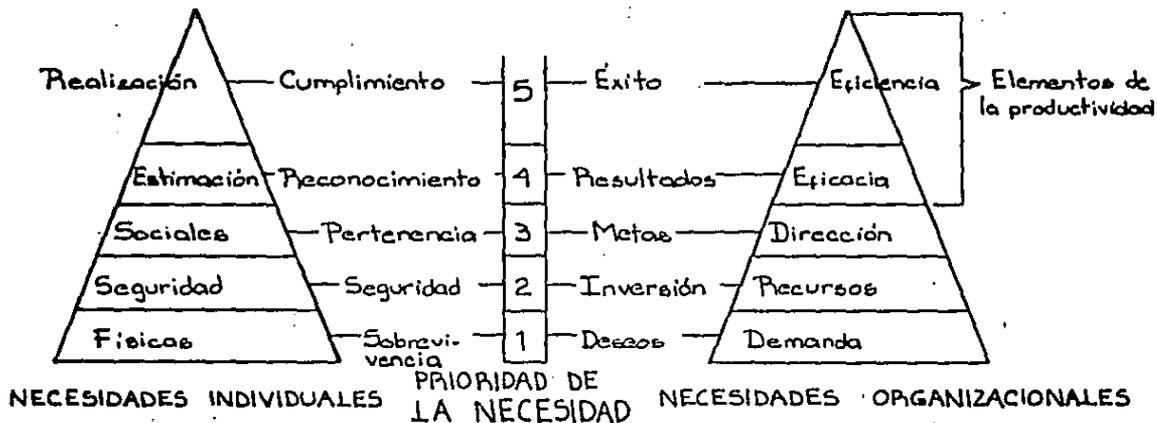
Como la productividad real es el objetivo final de este modelo particular, las retroalimentaciones

principales se darán entonces desde la productividad hacia los factores que determinan a ésta; este modelo es lo suficientemente completo como para proporcionar un marco de referencia para la mayoría de las organizaciones que desean incrementar su productividad.

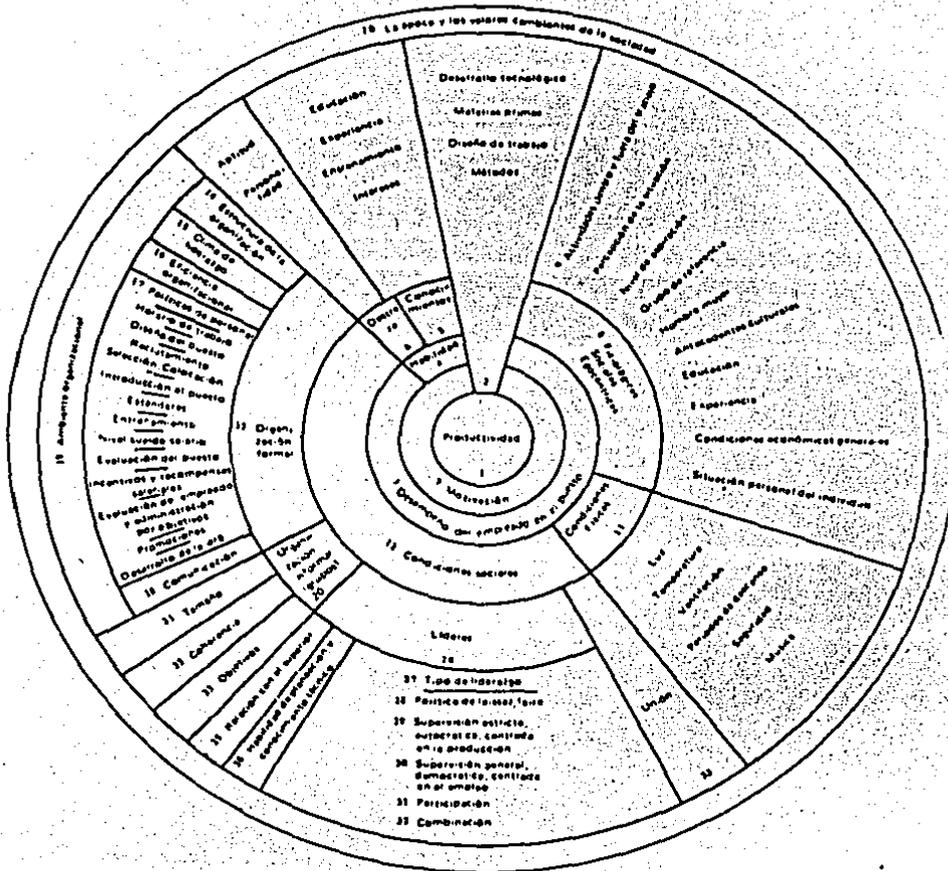
Para que la productividad sea una actitud permanente y consistente hacia la excelencia y represente la manera de ser de la organización, se requiere una visión clara y un diseño del futuro, poniendo énfasis y dedicando esfuerzo y recursos para el desarrollo, capacitación y crecimiento de capital humano para que la entidad se transforme en una fuente permanente de reto y logro y la productividad se genere en forma natural.

Un sistema bien organizado descansa en el coherente funcionamiento de su gente.

CUADRO DEMOSTRATIVO II-1



FUENTE: Bain, David; Productividad, Libros Mc Graw Hill de México, S. A. de C. V., México, D. F., 1986, 1a. Edición, Pp. 39.



1. El tamaño de cada segmento no tiene relación con su importancia relativa, importancia que varía en diferentes organizaciones, distintos departamentos, o incluso con diferentes individuos que tienen sus propias necesidades.

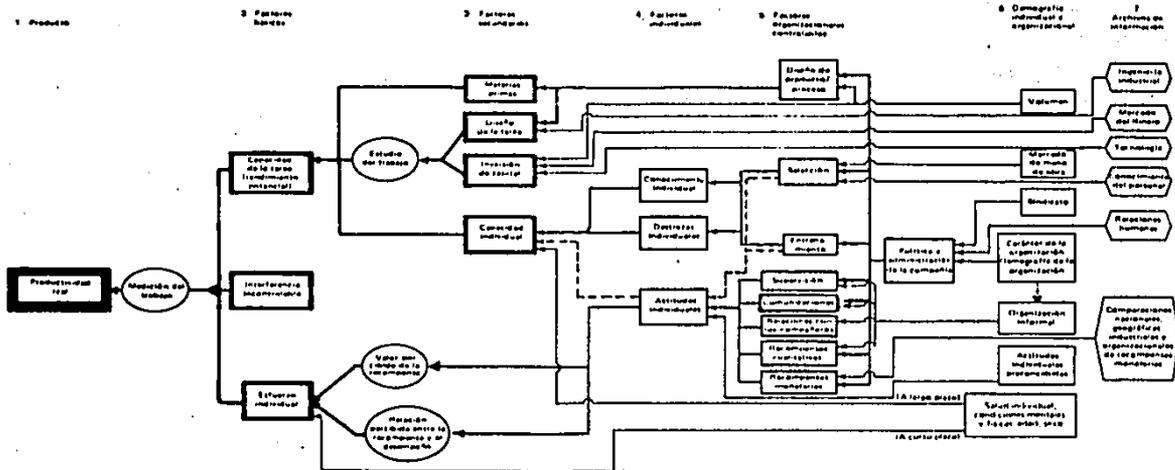
2. Los factores en cada segmento afectan a los factores en el segmento correspondiente del círculo opuesto más que a los que están en el mismo sector y son afectados por otros segmentos en el mismo círculo o en otros.

CUADRO DEMOSTRATIVO II-2

Modelo Sutermeister: Factores principales que afectan el desempeño y la productividad del trabajo de los empleados.

FUENTE: Adam, Everett E. Jr., James C. Hershauer y William A. Ruch; Productividad y Calidad; Editorial Trillas, S. A., México, D. F., 1985, 1a. Edición, Pp. 129.

CUADRO DEMOSTRATIVO 11-3



Un modelo esquemático conceptual de los factores que afectan la productividad del trabajador.

FUENTE: Adam, Everett E. Jr., James C. Hershauer y William A. Ruch; Productividad y Calidad; Editorial Trillas, S. A., México, D. F., 1985, 1a. Edición, Pp. 132.

C A P I T U L O I I I

ADMINISTRACION POR METAS: HERRAMIENTA BASICA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

- III.1 Clarificación de conceptos.
- III.2 Implementación de la Administración por Metas.
 - III.2.1 Participación de productividad
 - III.2.2 Programas de participación
 - III.2.3 Incentivos y productividad
- III.3 Programa de Establecimiento y Cumplimiento de Meta:
 - III.3.1. Proceso de establecimiento y cumplimiento de metas
 - III.3.2 Medición de metas y productividad
- III.4 Continuidad en el Logro de las Metas.
- III.5 Cuadros Demostrativos.

III.1 Clarificación de conceptos.

Para realizar este cambio, contamos con una herramienta que nos puede ayudar para modificar y mejorar el desempeño organizacional: administración por objetivos; pero como esta palabra suena de una manera utópica para muchos directivos, se ha decidido cambiar por Metas.

La Administración por Metas es un sistema bien aceptado para mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de las organizaciones, es una actitud, una filosofía de las organizaciones, un concepto interno adoptado por buenos directivos conscientes de que las necesidades humanas han de satisfacerse si se desea mejorar el desempeño, por eso es necesario incluir los conceptos esenciales de que:

- Las personas desarrollan sus mejores esfuerzos cuando cuentan con una clara idea general de la situación global del trabajo y sienten que lo que hacen tiene importancia y vale la pena para el esfuerzo total.
- Las personas se esfuerzan por cumplir las metas de la organización si saben cuales son éstas, si las entienden y si pueden obtener cierta satisfacción personal de la contribución de su cumplimiento.

La Administración por Metas es una filosofía que se manifiesta a sí misma en la aceptación gerencial de que todo el personal es importante para la consecución de tales metas y además reconoce que el personal merece que se le presente la idea general o "cuadro completo", y esa imagen global ayudará a contribuir a que el personal se involucre más en la organización.

El grado con el cual los directivos planeen hacia adelante, fijen metas razonables y meritorias y se comuniquen con su personal en términos del cuadro completo y de los resultados que se desean, será determinante para que administren con base en metas.

III.2 Implementación de la Administración por Metas.

La implementación de la filosofía de la Administración por Metas depende de muchos factores, siendo el compromiso personal de los empleados la base del éxito que se logre, ya que cuando ciertos individuos se identifican a sí mismos como miembros de una organización común, de inmediato empiezan a formar redes de relaciones sociales.

Es por eso que la única forma en que los directivos pueden obtener la adhesión de sus empleados, consiste en elaborar acciones en las cuales los empleados pueden obtener las cosas que desean a cambio del comportamiento que se espera; y es este

el hecho básico que representa el núcleo mismo del éxito de la Administración por Metas.

Los directivos orientados a las metas se ven a sí mismos capitalizando las oportunidades que les brinda el medio y es por eso que el modo orientado a las metas es agresivo ya que significa buscar el logro de los resultados finales o de la rentabilidad.

El patrón de comportamiento de un directivo orientado a los fines, se caracteriza por lo siguiente:

- + Una actitud interrogativa.- el directivo orientado a las metas, con frecuencia hace preguntas relacionadas con el propósito de las distintas actividades, incluyendo las suyas.
- + Una comunicación en términos de resultados.- al discutir los problemas con el personal y con los demás directivos, el líder orientado a las metas trata de indentificar los resultados que se buscan, antes de proponer acciones para llegar a alcanzarlos.
- + La sensibilidad ante los resultados de los demás.- el directivo orientado hacia los logros centra su atención en los hechos positivos y trata de lograr cumplimientos que se merezcan un reconocimiento o una palmada en la espalda.

- + Derecho a equivocarse.- el directivo orientado a las metas reconoce y respeta las ideas y sugerencias de todos, evaluándolas en términos de su posible rendimiento.

La Administración por Metas se enfoca a las personas y al medio ambiente laboral y se basa en la creencia de que el personal es capaz y está preparado para contribuir en el cumplimiento de las metas organizacionales, y la responsabilidad de sacar el máximo provecho del potencial de los empleados, recae totalmente en la dirección.

La Administración por Metas reconoce que el ambiente de trabajo es un sistema humano y en consecuencia, su filosofía se centra en el hombre y en la creación de un medio laboral que gire alrededor del reconocimiento y las recompensas.

III.2.1 Participación en la productividad.

La Administración participativa se basa en la idea de que nadie, ni siquiera un grupo pequeño de personas, dentro de la organización, posee el don de poder dar las mejores soluciones a todos los problemas.

Por definición, el director o gerente es líder del grupo de trabajo, al cual se le ha conferido cierta autoridad, le han sido otorgados determinados privilegios, y le han sido delegadas ciertas responsabilidades por la organización, siendo el líder formal del grupo; pero en tanto los grupos formales de trabajo están definidos en los organigramas de las entidades, los grupos informales de trabajo se forman con base en las necesidades y deseos comunes de ciertos empleados; es por eso que mientras el directivo sea un líder eficaz, tanto los líderes informales como los grupos informales de trabajo, pueden resultar altamente constructivos y la clave radica en que el directivo sea capaz de canalizar las fuerzas potencialmente negativas y los intereses encontrados, hacia un esfuerzo constructivo dirigido a cumplir con fines benéficos para todos.

El desarrollo de las siguientes aptitudes gerenciales puede servir para formar la base de una eficaz participación de los empleados y de su mejor contribución en el cumplimiento de las metas de la organización:

- + Observe con sensibilidad.- "Sintonícese" con -- las relaciones interpersonales dentro del trabajo en la organización, de una manera rutinaria pero cuidadosa.
- + Escuche.- Manténgase a la expectativa de nuevas ideas de informaciones.
- + Fomente las Comunicaciones.- Iniciense y manténgase actividades tendientes a fomentar las comunicaciones y a conservar abiertos los canales de comunicación.
- + Elogie.- Bríndanse mensajes de reconocimiento y aprobación a los empleados como seres humanos.
- + Genere Entusiasmo.- Demuéstrese siempre una actitud positiva hacia la organización y sus empleados.
- + Fomente el trabajo en equipo.- Hágase hincapié en la importancia de la cooperación y del mutuo interés entre los empleados dentro de la situación laboral.

La participación del personal puede definirse como la implicación de los empleados en los procesos de la organización, incorporando tres importantes aspectos:

- Implicación mental y emocional: en la mayor parte de las organizaciones, el empleado se -----

involucra en los aspectos físicos del trabajo; pero en una posición laboral que se caracteriza por la participación del personal, el subordinado está implicado integralmente, es decir, es un producto de la mente, las emociones y las capacidades además de comprometerse psicológica y egoístamente.

- Implicación contributiva.- el estilo del poder participativo estimula al personal para que contribuyan en el cumplimiento de los fines organizacionales, brindándoles la oportunidad de poner en práctica sus aptitudes de iniciativa y de creatividad en pos del cumplimiento de los mismos.
- Incremento de la responsabilidad por medio de la ampliación.- la participación anima a los empleados a aceptar la responsabilidad de las actividades asignadas a su grupo de trabajo.

III.2.2. Programas de participación.

Una vez que la organización cuenta con las condiciones que sirven de apoyo para la participación, el paso siguiente consiste en concebir e implantar programas que hagan realidad esa participación y po demos definir el término "programa" como un conjunto de prácticas preestablecidas enfocadas a actividades limitadas dentro de la organización; para obtener los mejores resultados, será necesario un -

buen número de programas coordinados.

En seguida se presenta un grupo de programas, cada uno capaz de impulsar la participación, y el orden en que se muestran equivale al orden en que deberán implantarse.

Reuniones de Comunicación.

Tienen por objeto mantener a los empleados bien informados acerca de lo que está sucediendo, o se está planeando en el lugar de trabajo, siendo los requerimientos de tales reuniones los siguientes.

- + Cada gerente debe llevar a cabo las reuniones de comunicación con sus subordinados.
- + Las reuniones deben llevarse a cabo en forma periódica, a la misma hora y en el mismo lugar, en un ambiente que propicie la comunicación, y de corta duración.
- + Los temas que se han de tratar en las reuniones deben limitarse a aspectos de trabajo relacionados directa o indirectamente con el grupo.
- + El tono de la reunión debe mantenerse positivo y motivante.
- + Cualquier cosa que se comunique debe presentarse de manera sincera, auténtica y franca.
- + Siempre que sea posible, úsense gráficas o dia-

gramas para comunicar problemas, tendencias y grados de avance.

- * Limitense las preguntas solicitando que todas sean planteadas al final de la exposición, y prográmese esta última de manera que las mismas sólo abarquen un máximo de cinco minutos.

Supervisión Consultiva

La esencia puede resumirse en tres palabras: ¿qué le parece?; y significa que el gerente consulta -- con sus empleados en un intento por beneficiarse -- con sus ideas y sugerencias antes de tomar una decisión, trayendo como una consecuencia adicional, -- un mejoramiento del entendimiento entre gerente y empleado.

Comité de Personas Clave

El término personas clave puede definirse como --- aquéllos empleados que, por la naturaleza de los puestos que ocupan por su talento, aptitudes, experiencia y actitud positiva, tienen mayores posibilidades de contribuir en el logro de las metas -- de la organización; y una forma de integrar el comité, consiste en seleccionar un número limitado -- de tales personas como representantes de sus colegas para que participen en reuniones programadas -- con regularidad y por realizarse en una oficina, -- en la cafetería o en una sala de conferencias con

con el fin de tratar problemas específicos.

Supervisión Democrática

Se define como cierto poder de toma de decisiones que se delega en algunos de los empleados y su uso efectivo depende de que aquellos a quienes se brinda la oportunidad de tomar decisiones, deben poseer el conocimiento, la capacidad y el sentido común necesarios para tomar una buena decisión; así el directivo debe centrar su atención en las respectivas metas organizacionales y estar al pendiente de la posibilidad de que surjan metas personales conflictivas.

Fijación de metas por los empleados

Para lograr el éxito de este programa, hay que asegurar la compatibilidad de los fines de los empleados con los de la organización.

Transformar el potencial de productividad de la organización en realidad depende en gran parte, de sacar el máximo provecho de la contribución del personal y cuanto mayor sea la oportunidad que se brinde al personal para que participen en los procesos de la organización, mayor será la contribución que aporte en el cumplimiento de las metas organizacionales.

III.2.3 Incentivos y Productividad.

Integrar y mantener a un grupo de trabajo altamente productivo, depende de crear y sostener un alto nivel de motivación entre sus integrantes; los incentivos de tipo monetario con mucha frecuencia -- fracasan por alguna de las siguientes razones:

- * A menudo los programas de incentivos están mal concebidos e incluyen mediciones engañosas.
- * Algunos directivos consideran a los programas de incentivos como buenos sustitutos para la su pervisión.
- * La administración de los programas de incentivos con frecuencia hace surgir la cuestión de igualdad de ánimo.
- * Normalmente los incentivos que se otorgan son menores a este 15% "mínimo" que del total de -- sus ingresos, debe otorgarse a un empleado para provocar su interés y tener un efecto positivo sobre su desempeño.

Es por eso que el requisito básico radica en comunicar a los empleados, en el momento oportuno, si su desempeño ha sido muy bueno o muy malo; pero -- los directivos, actualmente, consideran que en general los "buenos sueldos" son los que más importancia tienen para los empleados.

Es necesario recordar que las personas desean actuar en forma recíproca con los demás y recibir el reconocimiento y la apreciación por desempeñar sus mejores esfuerzos.

Los dirigentes poco a poco empiezan a darse cuenta del significado que tienen las recompensas no monetarias dentro del lugar de trabajo, ya que estos premios no implican ningún costo; existe un enorme potencial, no explotado, para que los centros de trabajo pongan más atención en este tipo de recompensas y con ello mejoren su productividad.

Aunque es cierto que deben usarse con mucha cautela los regaños y las medidas disciplinarias, son igualmente importantes como efectivos motivadores que pueden emplearse dentro de la organización para mantener, y a veces para mejorar, la productividad; sin embargo, el directivo que, en vez de ordenar en forma directa, pide un favor y ofrece una explicación al respecto, crea en su beneficio una reserva de buena voluntad y de respeto.

La lógica sobreentendida es que un directivo que merece el poder lo acabará teniendo; y un directivo que no se merece el apoyo de la organización, tampoco lo recibirá de sus subordinados.

III.3 Programa de Establecimiento y Cumplimiento de Metas.

La participación es la implicación mental y emocional de una persona que es estimulada a contribuir en pro de los fines organizacionales y de su cumplimiento.

Establecer metas, tanto personales como organizacionales, es algo tan práctico y tan lógico, pues uno puede basarse en la costumbre y hacer lo mismo si todo salió bien; pero en el caso de las organizaciones, al establecer metas, no puede seguirse la costumbre con la misma efectividad, ya que ésta desea obtener un nivel de productividad, de calidad y de rentabilidad de los cuales no hay antecedentes.

En seguida aparecen algunos beneficios que, tanto los directivos como la organización, pueden esperar obtener de un programa de establecimiento de metas.

- + El establecimiento de metas organizacionales requiere que los directivos definan específicamente lo que a la organización le gustaría cumplir.
- + Las metas sirven como criterios para afinar la toma gerencial de decisiones.
- + Cuando las metas van acompañadas de planes específicos para lograr su cumplimiento, tienden a dar confianza a los ejecutivos.
- + Las metas proporcionan un sentido de orden y de

propósito, capaz de generar y mantener un alto sentido de interés y de motivación durante largos periodos.

- + A medida que los ejecutivos van adquiriendo conciencia de la dirección que les marcan sus metas, también va desarrollándose su sentido de respeto personal y de amor propio.

Más que cualquier otra herramienta gerencial, la fijación de metas organizacionales, cuando se encuentra bien implementada, puede lograr la fusión de todos los recursos humanos en favor del cumplimiento de niveles de calidad, productividad y rentabilidad sin precedente.

Los criterios que deben cumplir las metas son los siguientes:

DE ACEPTACION.- dentro del ámbito de las organizaciones, para que logren su máxima eficacia, las metas deben ser aceptadas de común acuerdo y, de ser posible, hasta fijadas mutuamente por el jefe y su subordinado.

DE REALIDAD.- las metas deben ser realistas, es decir, difíciles pero alcanzables.

DE ESPECIFICACION .- las metas deben enunciar lo que se intenta llevar a cabo en términos específicos y con un calendario detallado para su cumplimiento.

DE COMPRENSION.- las metas deben abarcar todas las áreas de las actividades de la organización cuyo cumplimiento o mejoramiento tenga importancia y coordinación entre ellas.

DE APROVECHAMIENTO.- Las metas organizacionales deben valer la pena en el sentido de que sean compatibles o contribuyan al cumplimiento del propósito primario y razón de ser de la organización.

DE DOCUMENTACION.- lo escrito cristaliza el pensamiento y fomenta la acción.

Cuando se fijan metas organizacionales, es esencial centrar todos los recursos disponibles en áreas que son claves para los resultados finales relacionados con los esfuerzos encaminados a elevar la productividad. Dichas áreas son:

Mercado
Eficacia
Calidad
Eficiencia
Servicio
Rendimiento financiero.

En cada una de estas áreas, los resultados finales son de sumo interés para cualquier organización industrial típica; otro tipo de organización podría definir áreas clave diferentes.

En cada una de las áreas clave para los resultados

finales, existe un número específico de beneficios o elementos detallados medibles que son sujetos -- ideales sobre los que pueden centrarse todos los -- esfuerzos para establecer metas.

III.3.1. Proceso del Establecimiento y Cumplimiento de Metas.

El proceso para establecer metas y lograrlas está constituido por pasos específicos que ayudan en todo lo necesario, desde señalar los problemas de -- productividad y las oportunidades de mejoramiento, hasta su realización.

El Diagrama de Flujo del Cuadro III.1 describe las etapas de este importante proceso; a continuación se presentan todos los detalles pertinentes con objeto de que tengamos un mejor conocimiento de éste.

Paso 1. Identificar las oportunidades para mejorar la productividad.- Inicia con una revisión -- sistemática de las condiciones de los problemas actuales, aunada al bien intencionado esfuerzo por detectar posibilidades de mejorar la productividad -- que sobrepasen los problemas actuales.

Paso 2. Cuantificar el potencial de productividad a largo plazo.- Los problemas y las posibilidades se caracterizan porque en ellos se presentan des--

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

viaciones desfavorables entre lo que "es" realmente y lo que idealmente "debería ser"

Paso 3. Identificar obstáculos.- Este paso consiste en definir y decidir las prioridades de todos esos factores que se hayan reconocido y que actualmente limitan el desempeño de la productividad y de los que representan una razonable y alta probabilidad de limitar el futuro desarrollado de productividad; la palabra "obstáculos" aquí se refiere a cualquier cosa que sea o pueda llegar a ser un impedimento para lograr las metas.

Paso 4. Desarrollar un plan para superar obstáculos, reales y previstos, que permitan alcanzar el potencial de productividad a largo plazo.- La premisa en que se basa esta etapa radica en que ciertos cambios en las condiciones actuales son el requisito para lograr los mejores resultados.

Paso 5. Desarrollar enunciados de metas a corto plazo.- La meta debe ser importante para el propósito de la organización y ser compatible con las demás; debe tener relación con algún nivel específico de resultados finales deseados y factibles de ser medidos, y determinar una fecha límite para su cumplimiento.

Paso 6. Diseñar e implantar las mediciones e informes.- Para elevar la productividad, se requiere informes periódicos que comuniquen con precisión los logros reales comparándolos contra las metas fijadas y en determinadas fechas.

Paso 7. Evaluar los resultados y la realización de las acciones ejecutivas que permitan lograr las metas de productividad. Este paso consiste en lograr los resultados elevando la productividad, los cuales se evalúan para dictaminar el grado de cumplimiento de las metas y confirmar que los procesos gerenciales para mejorar la productividad están donde deben, y funcionan como se espera.

Si cada ejecutivo logra transformar en costumbre gerencial la adopción de los siguientes puntos --- esenciales del éxito, estará realizando su capacidad y aptitudes para lograr las metas organizacionales.

- + Los pensamientos se deben transformar en metas.
- + Se requiere un plan escrito para lograr las metas.
- + Se debe desarrollar un fuerte anhelo por lograr las metas.
- + Se debe tener más confianza en sí mismo y en la propia capacidad.
- + Se debe ser persistente.

La evaluación del desempeño, en todos los niveles de la organización, debe ser parte integral de --

cualquier plan de acción concebido para mejorar la productividad; y es por eso que la filosofía de la administración por metas, aunada al proceso de fijación y cumplimiento de metas, proporciona la base para la evaluación sistemática y objetiva del desempeño laboral de cada empleado; y es así como las evaluaciones del desempeño tienen mayor significado cuando existe un enfoque positivo en la metas y en su cumplimiento.

En tanto las metas y el grado de avance en pos de su cumplimiento sirven de base para la evaluación del desempeño de cualquier individuo, el planteamiento del proceso de evaluación puede provenir de uno de tres posibles enfoques o de la combinación de ellos:

- Enfoque de cumplimiento - compara el desempeño real contra la meta.
- Enfoque del progreso - se centra en el mejoramiento o en el avance logrado por el empleado en pos del cumplimiento de la meta a partir del lugar o nivel en que empezó.
- Enfoque comparativo - mide el desempeño relativo en comparación con el de otras personas que llevan a cabo tareas iguales o similares.

Cabe aclarar que tanto el trabajador destacado como el empleado que realiza progresos sobresalientes, deben recibir algún tipo de premio mediante

el cual se tomen en cuenta sus logros; ya que la retroalimentación verbal objetiva relacionada con el desempeño es muy importante para mejoras en la productividad y minimizar la tensión causada por la inseguridad; se sabe que las organizaciones -- con alto grado de desempeño se caracterizan por -- tener ejecutivos que constantemente están retroalimentando verbalmente a sus subordinados sobre -- su desempeño, con base en las metas mutuamente -- aceptadas y alcanzadas.

Es por eso que el proceso de desarrollo y fija--- ción de metas sirve para encauzar los esfuerzos -- de todos los miembros de la organización, siendo el establecimiento de metas organizacionales, una herramienta muy valiosa que cuando es puesta en -- práctica adecuadamente, encauza a las distintas -- actividades y a los empleados en pos de un fin común.

La Filosofía de la Administración por Metas y el -- proceso de fijación y cumplimiento de éstas, es -- aplicable a todas las áreas de actividad de una or ganización, es decir, a todos los elementos que -- conforman un sistema administrativo; y para elaborar una base sobre la que pueda apoyarse el proceso, es útil e indispensable pensar en:

- Responsabilidades.- definición de niveles de -- responsabilidad del empleado.
- Indicadores.- señales del proceso en pos del --

cumplimiento de las metas.

- Metas.- son resultados mutuamente aceptados que contribuyen al cumplimiento del propósito enunciado de la organización.

El proceso de definición y aceptación mutua de las responsabilidades debe iniciarse en la "cúspide" - de la organización e ir descendiendo a través de todos sus niveles.

111.3.2 Medición de metas y productividad

Los indicadores o mediciones de productividad para ser efectivos, deben ser:

1. Válidos: reflejar con precisión de los cambios en la productividad.
2. Completos: tomar en cuenta todos los componentes de los insumos y de las producciones o resultados.
3. Comparables: permitir las comparaciones entre periodos diferentes.
4. Integrales: tomar en cuenta y medir todas las actividades.
5. Oportunas: minimizar el tiempo entre la medición y la información respectiva.

6. Efectivas en su costo: el valor de las mediciones debe superar el costo de llevarlas a cabo e informar de ellas.

Las metas medibles se requieren para encauzar a todos los recursos hacia resultados específicos, cuya realización contribuirá en el cumplimiento de las metas globales de la organización.

El proceso para establecer y cumplir las metas debe aplicarse a todas las áreas de la organización con el fin de mejorar la productividad global, y debe constar, para cada caso en específico, de lo siguiente.

- 1) Puesto
- 2) Responsabilidad del Puesto
- 3) Oportunidad para mejorar la productividad
- 4) Potencial a largo plazo. (indicadores de la -- máxima productividad)
- 5) Obstáculos actuales
- 6) Plan a seguir
- 7) Meta a corto plazo
- 8) Informe sobre la productividad
 - a) Medida o razón de productividad.
 - b) Metas cuantificables a corto plazo.
 - c) Indicadores reales.
 - d) Índice alcanzado de productividad.
- 9) Evaluación y acción correctiva.

Por todo esto, podemos afirmar que la filosofía de

la administración por metas ajustadas al proceso de fijación y cumplimiento de las mismas, puede ser aplicable a cualquier puesto de todas las áreas de la organización, siendo la determinación de las responsabilidades individuales una ayuda a identificar las oportunidades de mejorar la productividad; de manera similar, los indicadores o razones de productividad son el resultado natural de comprender las responsabilidades específicas. Las metas a corto plazo sólo se generan después de haber adquirido la conciencia de donde se está en relación con el cumplimiento de determinada responsabilidad y con la estimación del potencial a largo plazo. Los obstáculos o barreras que impiden o limitan el avance, deben identificarse para concebir e implantar un plan para eliminarlos y con base en el desempeño real en comparación con la meta a corto plazo, puede modificarse el plan y revisarse la meta.

Es por eso que normalmente, aquellos que son los mejores en sus áreas reciben recompensas financieras y en especie, mucho mayores que las recibidas por personas que producen resultados levemente inferiores; y así esto sucede con los individuos, lo mismo ocurre con las organizaciones.

III.4 Continuidad en el logro de las metas.

Cuando una disposición para ir más allá existe en un medio ambiente laboral centrado en las recom-

piensas que cuenta con mediciones de la productividad y metas con sentido, con retroalimentación sobre el desempeño y con una participación de los empleados bien establecida, todos los sistemas se encuentran "funcionales" y el infinito es su límite. Es esencial tener bien establecidos esos requisitos previos consistentes en un alto nivel de motivación entre el personal y en un ambiente operativo conducente a una elevación de la productividad, antes de poder desarrollar una disposición para ir más allá.

Es necesario primero motivar a los empleados y encauzarlos hacia las metas para que puedan darse cuenta de que los intentos por desarrollar una disposición para ir más allá, son un medio que puede ayudarles a lograr las metas personales y las de la organización.

Enseguida se analizan las cuatro áreas en que hay que concentrar los esfuerzos correspondientes:

1. Participación en el proceso.

Es importante que todo el personal esté consciente de la finalidad de la organización, es decir, ser francos y sinceros con el personal en todo lo concerniente a las aspiraciones de la alta dirección respecto de la empresa y a su plan general para llevar a cabo tales aspiraciones, situándose en el nivel de cada trabajador; ya que al compartir los planes con el personal, se logra que éstos se sientan ---

emocionalmente comprometidos a cumplirlos. --- Cualquiera que sea el nivel en el que trabaje - el empleado dentro de la organización, adquiere prestigio al estar enterado de lo que la empresa planea llevar a cabo; ese conocimiento representa, para el personal, algo de lo cual hablan con orgullo con sus familiares y amigos; y es - así como a medida que los empleados conocen los planes de empresa, tienen más posibilidades de proyectar una imagen pública favorable, tanto - de sí mismos como de su organización. De ahí - que compartir el gran proyecto con el personal incrementa su motivación y su compromiso por lo - grar las metas organizacionales, y al mismo --- tiempo elimina los rumores y el desperdicio de energía producto de la inseguridad.

2. En busca de la excelencia.

Cuando se habla de una actitud para ir más allá, se habla de una anticipación positiva prevaleciente: una sensación de que el mañana será mejor para todos los asociados de la organiza-----ción; y para lograr que esta sensación se haga realidad entre los dirigentes de la organiza-----ción debe existir un constante empeño para alcanzar la excelencia, lo cual implica una actitud de mente abierta en lo concerniente a la - creatividad y al cambio dentro de la organiza-----ción, es decir, para que los resultados sigan mejorando, las condiciones también deben seguir cambiando, es por eso que la flexibilidad y la

apertura de mente de los empleados respecto del cambio están en función del ambiente creado por los directivos. En seguida se presentan algunas sugerencias relacionadas con la creación de un ambiente de trabajo conducente a sacar provecho del potencial creativo del personal y a reducir su resistencia al cambio.

El aprovechamiento del potencial creativo del personal, se logra a través de:

- + Otorgar un alto valor a las ideas. - Empiece por crear una sensación de entusiasmo y participación entre el personal para realizar mayores progresos.
- + Mantener una política de apertura. - Si se mantiene una actitud flexible y una buena voluntad para aceptar nuevas ideas, se les estará alentando para ser creativos, explorar nuevas posibilidades y crear mejores formas de realizar sus labores.
- + Destacar las áreas de mayor reto. - Las ideas más valiosas son las que eliminan los problemas principales o aumentan la capacidad en las áreas vitales.
- + Ayudar en forma inequívoca en el desarrollo de ideas. - Demuéstrese interés por las ideas de todos los empleados, sin importar en qué etapa de desarrollo se encuentran, completandolas con el conocimiento y la información disponibles.
- + Recompensar a los empleados que presenten ideas.

exitosas y alentar a los que tienen mejor éxito.- Los empleados que aporten buenas ideas deben recibir, en alguna forma, una recompensa por su contribución, la cual puede ir desde un premio en efectivo hasta una palmada en la espalda, ya que una demostración sincera y pública de apreciación y agradecimiento brinda reconocimiento y satisface las necesidades de amor propio, también manifiéstese agradecimiento por los esfuerzos de quienes trabajaron con ahínco en el desarrollo de ideas -- que nunca llegaron a florecer totalmente.

- + Recalcar los beneficios.- Puede motivarse a los empleados señalándoles los beneficios resultantes de cada una de las ideas que se han implantado ya que la imaginación es la chispa que enciende el -- fuego del entusiasmo, característica primordial de la disposición a ir más allá.

Las razones que tienen los empleados para oponerse al cambio pueden dividirse en tres categorías:

- Razones Económicas:
 - Temor al desempleo.
 - Temor a una reducción de las horas de trabajo.
 - Temor al despido y a la disminución de los suel
dos.
 - Temor a un aumento de trabajo con menores incen
tivos.

- **Razones Psicológicas:**

Disgusto porque otros vienen a transformar "su" área de trabajo.

Resentimiento por las críticas implícitas.

Desagrado por tener que volver a pasar por un proceso de aprendizaje.

Temor a que las habilidades personales tengan menor valor.

Temor a lo desconocido

- **Razones Sociales:**

Desagrado por tener que llevar a cabo nuevos ajustes sociales.

Resentimiento por la falta de participación para llevar a cabo el cambio.

Impresión de que el cambio beneficia a la empresa a expensas de los empleados.

Desagrado por la participación de personas ajenas al grupo.

Temor a una reducción de los satisfactores sociales.

De ahí que, las personas que se oponen a la forma como el cambio afecta sus relaciones sociales, -- transtorna su posición y amenaza su seguridad; pero siguiendo los comportamientos gerenciales que a continuación se enuncian, aumentarán las posibilidades de recibir el apoyo de los empleados.

Eliminar las sorpresas.- Ningún cambio debe llevar

se a cabo antes de dar aviso a todas las personas de lo que se va a realizar.

Restringir los cambios a lo necesario y útil.- Es indispensable comunicar a todos los responsables de los beneficios que se esperan por los cambios útiles y necesarios a desarrollar, antes de implantarlos, recordando que lo que para los directivos puede parecer obvio, para el personal puede no serlo.

Dejar que el personal desempeñe un papel activo.- Solicítese a los empleados que aporten ideas y sugerencias en relación a los cambios necesarios que habría que hacer y dejéenseles tomar las decisiones relacionadas con los mismos en sus propias áreas de competencia y responsabilidad, siempre que sea posible.

Hacer los cambios por evolución y no por revolución.- El primer cambio debe estar totalmente asimilado antes que se intente introducir el siguiente.

Tener conciencia de la forma como los empleados van a verse afectados.- Es imprescindible que los directivos tomen en cuenta las relaciones sociales del grupo de trabajo al considerar un cambio.

Seguimiento.- Es muy importante vigilar de cerca cualquier cambio para asegurar su suave y exitosa implantación.

Un progreso continuo implica la necesidad de cambiar y el respaldo de los empleados de la organización a ese cambio es punto de partida esencial para desarrollar la disposición de ir más allá; es necesario recordar que la necesidad de amor propio es un motivador muy poderoso, que el crecimiento y el éxito en cualquier área, incluyendo el mejoramiento de la productividad, dependen de la capacidad de los administradores para aprovechar al máximo el potencial creativo de los empleados y para implantar con éxito los cambios.

3. Reiteración de lo positivo.

El primer inicio visible de esa disposición para ir más allá se encuentra en la manifestación de expectativas positivas, lo que equivale a la esperanza o creencia en que el futuro va a ser mejor, es por eso que los individuos y las organizaciones --- esperan y anhelan el éxito; y la expectativa positiva u optimismo representa la clave del cumplimiento de las metas y constituye el vínculo entre los planes y los resultados, ya que un optimismo incurable convierte en realidad esa disposición para ir más allá, y es responsabilidad de los directivos el mostrar a toda hora una expectativa positiva ante los empleados y colegas a través de todo lo que se dice y se hace; lo siguiente puede dar una idea de cómo lograrlo.

Los problemas son oportunidades.- La única forma

de descubrir o señalar esas oportunidades es - buscándolas, por eso, considérense los problemas como oportunidades y los empleados acabarán haciendo lo mismo, ya que el optimismo al igual que el entusiasmo es contagioso.

Es fundamental permanecer tranquilo y amigable. - El directivo que se gana el respeto y la confianza de su gente permanece tranquilo y amigable ante cualquier presión en que se encuentre.

Sustitución de las costumbres negativas en hábitos positivos. - Al sustituir las costumbres personales negativas por positivas, se inspirará más confianza y se atraerá la voluntad de los compañeros y subordinados para que compartan la disposición para ir más allá.

Demostración de entusiasmo por el futuro. - El entusiasmo es contagioso y cuando los directivos lo tienen por las metas de la organización y el futuro de ésta y de todos los que la conforman, ese entusiasmo se transmitirá a los -- compañeros y subordinados, debiendo ser tan dudado como sincero.

4. Gestación de un Espíritu Competitivo

El concepto popular de los miembros de la organización que trabajan como una unidad coherente, como un equipo, implica competencia, si -- los directivos logran captar la forma como --

funciona la competencia y los beneficios que - pueden alcanzarse de un hábil patrocinio de la misma, los resultados son extraordinarios; ya que las personas compiten dentro de las organi- zaciones porque satisfacen muchas de sus nece- sidades, y he aquí algunas que son satisfechas mediante la competencia dentro del ámbito del trabajo.

Necesidades Sociales. - La competencia puede - utilizarse eficazmente para alentar a todos -- los miembros del grupo de trabajo a que coope- ren y colaboren juntos como un equipo.

Necesidades de Seguridad. - La competencia pue- de relacionarse con la necesidad de lograr por lo menos, los mismos resultados alcanzados por otros equipos de empresas competidoras.

Necesidades de Amor Propio. - La competencia - confiere una aureola de importancia a todas -- las tareas que abarque, no importa qué tanto - aburridas o faltas de interés sean.

Necesidades de Cumplimiento. - Como competidor individual o como miembro de un equipo competi- dor, el empleado recibe la oportunidad de ga- nar el reconocimiento y la atención especial - que merece el ganador en cualquier situación - de competencia.

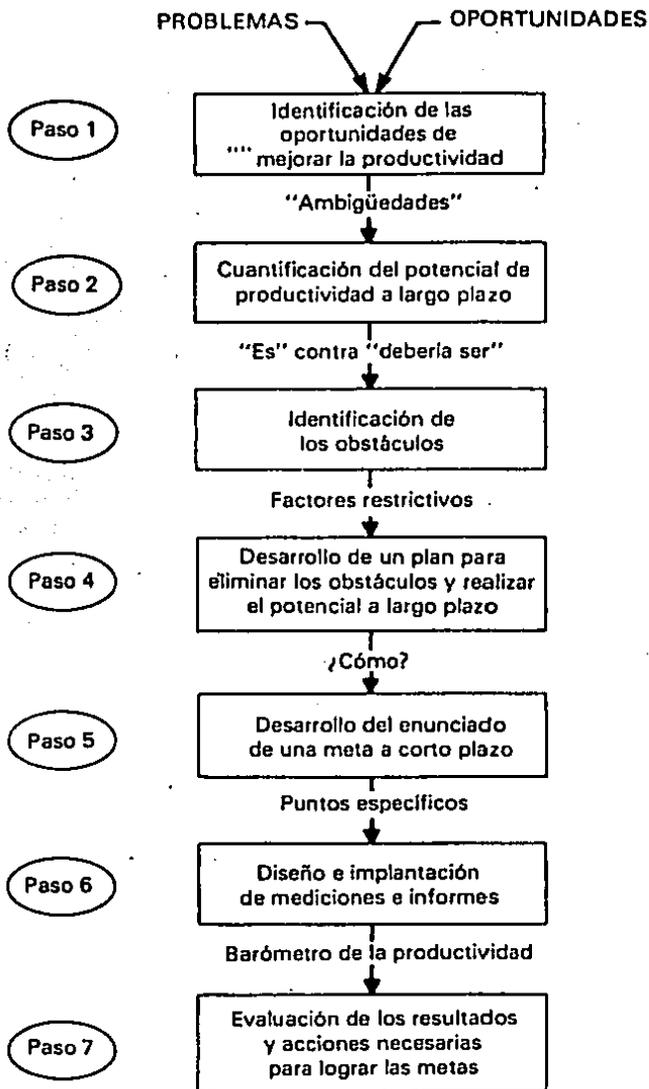
Mantener vivo el espíritu de competencia se --

logra mejor si se brinda un reconocimiento, el cual es un importante instrumento de motivación para todos los ejecutivos.

- + Las personas se desempeñan mejor cuando se les reconocen sus esfuerzos y logros.
- + El reconocimiento produce en los empleados un sentido de pertenencia.
- + Las personas se desarrollan, si reciben reconocimiento.

Para asegurarse de que el efecto de competencia sobre toda la organización continúe siendo positivo, las personas o cosas que se hayan identificado como enemigos comunes deben ser externos a la compañía, ya que la competencia puede tener una fuerte influencia en motivar a las personas a que desarrollen esa disposición para ir más allá y logren las metas organizacionales. Sólo es eficaz cuando se combina con esfuerzo de cooperación a los demás grupos o individuos de la organización.

El desarrollo y conservación de una actitud para ir más allá es lo que diferencia a las organizaciones que, a largo plazo, son excepcionalmente productivas, de las que no lo son o que carecen de consistencia en sus logros.



Proceso del establecimiento y cumplimiento de las metas.

CUADRO DEMOSTRATIVO III-1

FUENTE: Bain, David: Productividad, Libros Mc Graw Hill de México, S. A., México, D. F., 1986; 1a. Edición, Pp. 149.

C A P I T U L O IV

CASO PRACTICO

- IV. 1 Exposición de Motivos.
- IV. 2 Planteamiento del Problema.
- IV. 3 Oportunidad de elevar la Productividad
- IV. 4 Plan para elevar la Productividad.
- IV. 5 Alcance de Resultados.

IV.1 Exposición de Motivos.

A consecuencia del desenvolvimiento y complejidad de las diferentes tecnologías modernas, que son causa y efecto de las transformaciones estructurales que en un largo proceso han experimentado las organizaciones en sus relaciones productivas, se han visto en la necesidad de hacer uso de herramientas administrativas, para poder controlarlas.

Es un hecho que dichos cambios, a lo largo de las últimas décadas, y con el futuro ingreso al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas), aunado a la apertura reciente de nuestras fronteras para la importación de tecnologías, han provocado una revolución industrial, creando un notable atractivo de expectativas a un sin fin de empresas, ofreciendo una gama de actividades productivas que permiten el enriquecimiento nacional.

En la época actual, tal es el caso de la industria editorial, la cual, no obstante su lento desarrollo histórico dentro de nuestro país, ha propiciado la posibilidad de auge en algunas empresas litográficas, que le han permitido solventar la crisis económica de los últimos tiempos, permitiendo que sea considerada como una rama industrial que genera una amplia gama de relacio-

nes inter-institucionales, para la creación y desarrollo de diversas empresas e industrias relacionadas con dicho ramo industrial.

Con el fin de ofrecer una visión un poco más exacta de la forma como se llevan a la práctica las ideas sobre el mejoramiento de la productividad analizadas en los capítulos anteriores, en seguida se expone un caso real, tomado de la industria en cuestión, en el cual se obtuvieron importantes logros al cabo de poco tiempo, sirviendo de base para un continuo mejoramiento a través de recomendar el enfoque apropiado a seguir.

Para la elaboración de este caso práctico se utilizó la observación directa, por la facilidad de acceso a la información e instalaciones, en la cual se determinaron los problemas más críticos y que requerían de una pronta atención, proponiéndose soluciones y recomendaciones a las mismas, con el fin de ilustrar que la Administración por Metas es una herramienta básica para incrementar la Productividad.

Es por eso que un gran número de empresas pertenecientes a la industria editorial, así como las intrínsecamente relacionadas con ésta, se han venido desarrollan-

do sin la debida administración, y en su mayoría han sido concebidas en un seno familiar, propiciando que los recursos que debieron ser empleados para el logro de una mayor productividad, se desperdiciarán en conservar ideas que se rebelarán al cambio experimentado en otros países dentro de la misma industria.

La adquisición de materiales, equipo, mano de obra y otros componentes que demanda esta rama industrial, inciden en varias empresas que, ante el crecimiento sostenido de edición de libros, tienen oportunidad de reforzar su permanencia en la actividad productiva nacional y de desarrollar nuevos proyectos de inversión en la modernización de su capacidad instalada, para generar una mayor productividad nacional, beneficiando al mercado interno-externo con una oferta de mano de obra barata.

IV.2. Planteamiento del Problema.

Pocas industrias en México presentan una gran oportunidad de contribuir a incrementar la Productividad Nacional, como es la industria editorial, la cual, en el mundo, es la de mayor exportación.

Todas la editoriales extranjeras que cuentan con filia

les en México han conjuntado un equipo de litógrafos - que les han proporcionado una gran seguridad en la edición de sus libros, en lo que se refiere a la eficiencia y eficacia de los procesos y del manejo de los recursos para la obtención de una excelente impresión de libros.

La mayoría de las litografías independientes están conformadas en el marco tradicional de la empresa familiar siendo sus directivos los propios dueños-fundadores o sus hijos, utilizando técnicas administrativas empíricas y obsoletas, alcanzando niveles muy bajos de productividad.

Por cuestiones de ética, en esta investigación se ha omitido el nombre de la empresa que facilitó la información y sus instalaciones para el desarrollo del presente caso práctico.

Esta empresa se fundó en el año de 1965 con dos obreros empíricos y dos empleados administrativos, siendo éstos últimos, los accionistas mayoritarios y fundadores de misma; en la actualidad cuenta con un total de 25 obreros que se encuentran distribuidos en tres áreas básicas de producción: 1) Fotografía y Transporte, 2) Impre

si3n, y 3) Encuadernaci3n y Acabado; su personal administrativo est3 formado por 5 personas divididas en tres 3reas: 1) Administraci3n General, 2) Comercializaci3n, y 3) Control de la Producci3n.

La problem3tica m3s cr3tica se encuentra instalada en el 3rea de Producci3n, con todo su personal, el cual muestra las siguientes deficiencias:

- Poca motivaci3n para realizar de mejor manera sus funciones.
- Falta de capacidad en los operadores de m3quinas o prensistas que provoca descomposturas en las mismas.
- Retraso en el proceso productivo.
- Falta de comunicaci3n sobre los problemas intangibles de los procesos.
- Falta de tiempos obligatorios de descanso por recuperar los tiempos muertos.
- Tiempos muertos ocasionados por los mantenimientos correctivos realizados a los equipos.
- Alto nivel de riesgo en accidentes de trabajo.
- Exceso de horas extras laboradas y pagadas para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes.
- La autoridad y responsabilidad de la producci3n recae en el ejecutivo de control de la misma.

- Nula participación de los obreros en las decisiones de su área.

IV.3. Oportunidad para elevar la Productividad.

Al hacer una evaluación de todas estas deficiencias se encontró lo siguiente:

MOTIVACION:

El acercamiento de los directivos con los obreros es nulo en cuanto a la preocupación por los logros obtenidos y la satisfacción de necesidades individuales, el recaer la autoridad y responsabilidad de producción en un sólo líder autócrata, provoca la poca participación de los trabajadores en el establecimiento de metas y en mejorar los procesos en los cambios y arreglos del ambiente laboral; esto también ocasiona el descontento en el personal, reflejándose en la baja productividad y en el alto costo hora-hombre, lo cual produce la poca atención en las máquinas creando descomposturas y, por lo tanto, -- sus respectivos tiempos muertos, siendo esta la causa de laborar horas extras en forma frecuente y de incrementar los costos de mano de obra, mermando el factor de utilidad de la empresa.

CAPACITACION:

La falta de capacidad de los prensistas se debe princi-

palmente a la carencia de los programas específicos de capacitación, siendo ésta la causa primordial del mal manejo de las máquinas, ocasionando descomposturas y desperfectos en las mismas, que traen como consecuencia tiempos muertos que requieren de la utilización de los descansos obligatorios y del pago de horas extras para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes; esta falta de capacitación crea un alto riesgo de accidentes de trabajo, ya que los obreros operan sus máquinas de una forma empírica y no técnica, provocando inseguridad en el manejo de las mismas y una lenta producción.

AMBIENTE DE TRABAJO:

Por existir poca comunicación con el recurso obrero de la empresa, se ha creado un ambiente de trabajo muy hostil, lo cual a permitido la competencia desleal por parte de los obreros con la empresa misma, sin tomar en cuenta que una mayor participación en el trabajo les permite incrementar sus ingresos.

IV.4. Plan para elevar la productividad.

El planteamiento que se puede hacer para la solución de estos problemas se encuentra ubicado en la eficiencia de los recursos, ya que, el elemento humano se halla

con grandes limitaciones para lograr la mejor combinación de los mismos y elevar el nivel de productividad.

Dado que la eficacia de los resultados cubre las necesidades requeridas por el mercado, ésta no debe modificarse, ya que están cumpliéndose los requerimientos de los clientes, lo cual es palpable en el incremento considerable de las ventas que está teniendo la organización, pudiendo verse en los pedidos que han realizado otras editoriales a la empresa por recomendación expresa de consumidores frecuentes de los productos elaborados por esta entidad.

Por todo esto, es importante crear medios de comunicación que permitan conocer las expectativas que tiene el personal obrero sobre su propio trabajo y sobre la empresa, encauzar sus ideas y establecer, en forma conjunta con los directivos, metas para el logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario ampliar el ámbito gerencial compartiendo responsabilidades y delegando autoridad en algunas personas que supervisen el trabajo de los demás obreros en las tres diferentes áreas productivas: Fotografía y

Transporte, Impresión, y Encuadernación y Acabado; provocando el aumento en la conciencia y el compromiso de todos los directivos y sus trabajadores, estableciendo un ambiente laboral basado en una mayor participación y cooperación de todos los miembros de la organización, fomentando una actitud de equipo.

De igual manera, es indispensable crear compromisos gerenciales que representen mejoría sobre los actuales - niveles de desempeño en todas las actividades de la organización, lo cual conllevará a que los trabajadores se comprometan con los directivos a ayudarles en cualquier forma posible, excepto en lo que estos son capaces de hacer por sí mismos, demostrando un sincero interés por obtener mejores resultados, o llevar a cabo acciones preventivas y correctivas según el caso, que permitan aceptar personalmente cualquier riesgo que -- traiga aparejada dichas acciones proporcionando una retroalimentación constante de información que permita - comparar el desempeño real contra la meta, haciendo necesario el interés emocional para realizar el mejora-- miento.

Se llevarán a cabo reuniones iniciales con los directio

vos de cada área para analizar el enfoque planeado, -
cuantificar las metas relacionadas con el desempeño y
nombrar a los supervisores de cada departamento para
poder detectar y discutir los problemas específicos -
constantes del mal funcionamiento de las máquinas, fi
jando los programas correspondientes de capacitación
para establecer metas que reflejen mejoras en todas -
las actividades.

Estas reuniones permitirán obtener una rápida idea de
qué cosas no estaban sucediendo y porqué, brindando -
una valiosa comprensión de las actitudes de los líde
res individuales y sirviendo para lograr los propósi
tos mencionados.

Se elaborarán informes diarios en forma manual y sus
consolidados semanales para comparar el desempeño real
contra las metas, dando origen a breves reuniones dia
rias con los supervisores de área para dialogar sobre
el desempeño y desarrollo de planes específicos para -
cada caso, encaminados a mejorar los resultados y opti
zar los recursos .

El programa para mejorar el control de la producción

se iniciará con inspecciones de orden y seguridad realizadas por el gerente y los supervisores de cada área, tomando calificaciones por hora-hombre de producción, elegidas al azar, compilándose al final de la semana y publicándose los datos finales de la mejor a la peor, mismas que se proporcionarán a cada supervisor de área y se colocarán en algún tablero de información, ya que en cualquier área, virtualmente es imposible mejorar el orden y la seguridad sin mejorar la supervisión.

Aunque antes los operarios podían detener las máquinas durante breves períodos para corregir problemas de impresión o encuadernación, ahora se hará patente a todo el personal la importancia que tiene el mantener en movimiento los equipos, para lo cual se girará un memorandum donde se les hará saber que las máquinas no deben detenerse por ninguna razón a no ser por cambio de trabajo a imprimir o por una urgencia que ponga en peligro la seguridad de algún trabajador, pero cada vez que una máquina se detenga por algún motivo, de inmediato el gerente de control de la producción, llamará al supervisor del área haciéndole tres preguntas:

- ¿ Quién detuvo la máquina ?
- ¿ Porqué lo hizo ?
- ¿ Cuanto tiempo va a estar parada ?

Esto producirá que cada tiempo muerto sea registrado - en un informe diario, el cual se dirigirá a los trabajadores como si fuese un indicador de las labores de supervisión.

El interés en mantener las máquinas en funcionamiento, junto con la insistencia de comprobar y registrar la duración y la responsabilidad de los tiempos muertos, pronto darán como resultado la casi total eliminación de los mismos.

IV.5. Alcance de Resultados.

Al cabo de dos a tres meses, las mejoras difícilmente reconocibles, aunadas a las expectativas específicas y perfectamente comunicadas y a la inmediata retroalimentación de información sobre los resultados reales, comparados contra las metas, modificarán para bien, tanto la actitud como el interés de la mayor parte de directivos y trabajadores, solicitando ideas para mejorar las relaciones y capacidades, pudiendo ser algunas de ellas:

- Capacitar a todos los operarios, y sus ayudantes, en el funcionamiento de las máquinas.
- Implementar programas de mantenimiento preventivo que reducirán en gran porcentaje las descomposturas y ave

rias, lo mismo que los tiempos muertos y las horas extras.

- Hacer un esfuerzo para promover el espíritu de equipo por cada área creando escudos y divisas que se impriman en etiquetas autoadheribles que se colocarán en los paquetes de libros para entregar a los clientes.
- Mandar a fabricar, a un costo nominal, una serie de artículos (plumas, ceniceros, encendedores, vasos, llaveros, etc.) que incorporen el escudo y la divisa y que se distribuyan entre los trabajadores como recompensa por el orden y el desempeño.
- Comisionar a un obrero clave y a sueldo por hora, de cada área, para diagnosticar los defectos de impresión o encuadernación, e informar al supervisor de las causas específicas.

Todo lo anterior, además de algunas sugerencias que se implanten, como la información sobre las mediciones del desempeño de los supervisores en comparación con sus metas y su retroalimentación a los responsables, servirá para mejorar la eficiencia.

CONCLUSIONES

La Productividad no es otra cosa que el resultado lógico de la forma en que la Dirección busca la optimización de todos los recursos a su disposición para satisfacer las necesidades internas y del mercado; es por eso que, tomar la decisión de elevarla a niveles óptimos, supone la convicción de adoptar una estrategia para lograr mayor competitividad interna y externa, permitiendo una gama de productos comparables con los extranjeros para así lograr un beneficio al ingresar al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas).

De tal modo que, de la capacidad para mejorar la productividad dependen la materialización del potencial humano de los sistemas administrativos y la elevación del nivel de vida actual, pero el sentido común indica que se debe centrar la atención en los factores sobre los cuales puede ejercerse mayor control y de cuyos recursos se es responsable, ya que al aumentar la cantidad de los resultados sin incrementar los recursos necesarios, se está elevando la productividad.

Este mejoramiento depende de la personas, es decir, de la capacidad gerencial para relacionar las necesidades de los trabajadores con las de la organización; ya que, al tiempo que ésta trabaja con el fin de satisfacer sus necesidades superiores de

eficacia y eficiencia, mismas que resultan ser los componentes de la productividad, es posible también satisfacer las necesidades superiores de los individuos, como son el amor propio y la realización, de hecho mientras se dependa, de seres humanos para lograr las metas de la organización, habrá que satisfacer sus necesidades de primer orden para estar en condiciones de mejorar la productividad a largo plazo.

Es por eso que la necesidad de pertenencia del individuo y la necesidad de dirección del Sistema Administrativo pueden satisfacerse haciendo uso de la Administración por Metas, a través del proceso de fijación y cumplimiento de éstas, el cual incorpora la filosofía de que los trabajadores, de todos los niveles de la entidad tienen el derecho de saber:

- 1.- El objetivo general de la organización.
- 2.- Los acontecimientos relacionados con ellos y su trabajo.
- 3.- Las expectativas específicas que los directivos tienen de ellos en sus actividades.
- 4.- El grado de desempeño de su trabajo.

El brindarles esta información y la participación de todo el personal en la planeación y resolución de problemas, otorga la posibilidad de aumentar su actitud de equipo en el cumplimiento

to de las metas organizacionales, las cuales deben centrarse - en los resultados finales más que en las actitudes específicas, ya que algunos de ellos ofrecen una mayor oportunidad de elevar la productividad y de cumplir con el propósito de la empresa, - es por eso que los esfuerzos iniciales que se realicen para fijar las metas deben enfocarse a los resultados finales clave.

Con los controles y las metas que se comuniquen a los trabajadores deben basarse en métodos y procedimientos que corrijan - los problemas obvios y que incorporen el "mejor método", ya -- que con el tiempo y con el respaldo de un buen ámbito laboral, es posible que el personal empiece a participar en la fijación de metas relacionadas con las responsabilidades de sus actividades, cabe aclarar que todos los directivos deben participar en la fijación de dichas metas relacionadas con sus áreas de - responsabilidad, las cuales deben ser alcanzables representando niveles posibles.

Es importante recordar que el refuerzo positivo sobre los alcan ces logrados es esencial para mantener una motivación positiva en favor del cumplimiento de las metas organizacionales por parte de los trabajadores, porque su participación los compromete en el desarrollo e implantación de cursos de acción que cumplen dos útiles propósitos:

- 1.- Generar un sentido de compromiso para que los planes funcionen y se logren las metas establecidas.
- 2.- Brindar a los directivos el beneficio de los conocimientos de quienes saben mejor qué acción se requiere o cuál podría llegar a ser el resultado de la acción propuesta.

La labor de los líderes consiste en influir en lo que sucede, sirviendo de modelo para los subordinados, abordando y llevando a cabo sus responsabilidades, siendo esto, el factor más importante para determinar la productividad del grupo de trabajo, ya que para mejorar ésta se requiere únicamente un conocimiento básico sobre cómo multiplicar los esfuerzos mediante la labor de los subordinados, de un planteamiento elemental y fácil de entender que con seguridad producirá éxito a través de un esfuerzo y de persistir en recalcar lo positivo considerando a los problemas como oportunidades, disponiendo de las ideas presentadas en esta investigación, entonces podrán mejorar la productividad y de hecho, así lo harán.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Adam, Everett E., James C. Hershover y William A. Ruch;
"Productividad y Calidad";
Editorial Trillas, S. A. de C. V.,
México, D. F., 1985, 1a. Edición.
- 2.- Bain, David;
"Productividad";
Libros Mc. Graw Hill de México, S. A. de C. V.,
México, D. F., 1986, 1a. Edición.
- 3.- Barra, Ralph;
"Círculos de Productividad en Operación";
Libros Mc Graw Hill de México, S. A. de C. V.,
México, D. F., 1985, 1a. Edición.
- 4.- Bejarano Barraza, Laura C.;
"El uso de incentivos económicos en personal obrero, como
un medio para elevar la Productividad";
Escuela de Estudios Económicos y Sociales,
Instituto Tecnológico Autónomo de México,
México, D. F., 1983.
- 5.- Bravo y de la Parra, Sergio Edmundo;
"Aspectos y enfoques sobre la Productividad en la Adminis-
tración de las Empresas";
Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas,
Universidad Iberoamericana,
México, D. F., 1975.

- 6.- Chávez García, Fernando;
"La motivación como instrumento para mayor productividad";
Escuela de Comercio y Administración,
Instituto Tecnológico Autónomo de México,
México, D. F., 1979.
- 7.- De Agüero Aguirre, Mario;
"Capital Humano y Productividad";
Escenario de Ejecutivos de Finanzas,
Instituto de Ejecutivos de Finanzas, S. C.,
Año XV, Núm. 5,
México, D. F., Mayo de 1986.
- 8.- Dubin, Robert, George C. Homens y Floyd C. Mann;
"Supervisión y Productividad";
Editorial Trillas, S. A.,
México, D. F., 1975, 1a. Edición.
- 9.- Hernández González, Franco Manuel;
"Incremento en la Productividad con base en la humaniza--
ción de las condiciones de trabajo";
Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas,
Universidad Iberoamericana,
México, D. F., 1975.
- 10.- Instituto Nacional de Productividad;
"Productividad";
Programa de Productividad de la empresa pequeña y mediana,
México, D. F., 1983.

- 11.- Reyna Téllez Rodolfo;
"Productividad";
Noti-Sit No. 21, Mayo - Julio,
México, D. F., 1986.
- 12.- Rodríguez Gómez, Ricardo;
"Optimización de la Productividad";
Editorial Trillas, S. A. de C. V.,
México, D. F., 1986, 1a. Edición.
- 13.- Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas;
Reunión Nacional de Productividad;
Dirección General de Análisis e Integración Sectorial,
México, D. F., Octubre 28 de 1980.
- 14.- Terry, George R.;
"Principios de Administración";
Compañía Editorial Continental, S. A.,
México, D. F., 1982.
- 15.- Tregoe, Benjamin B. y J. W. Zimmerman;
"Estrategia de alta gerencia";
Nueva Editorial Interamericana, S. A.,
México, D. F., 1982.
- 16.- Varios Autores;
"Clásicos Harvard de la Administración";
Publicaciones Ejecutivas de México, S. A.,
México, D. F., 1986, Edición Especial,
Tomos I a X.