



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE
SEMINARIOS Y
EXAMENES PROFESIONALES
U. N. A. M.

LA PRODUCTIVIDAD ES UN FACTOR DECISIVO

0/035/94

PARA ALCANZAR EL EXITO

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVO

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

MA. DOLORES ESPINOZA RAMIREZ

MARIA DE LOS ANGELES URBINA VARGAS

DIRECTOR DE SEMINARIO DE INVESTIGACION

CP Y LA HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS

MEXICO D.F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

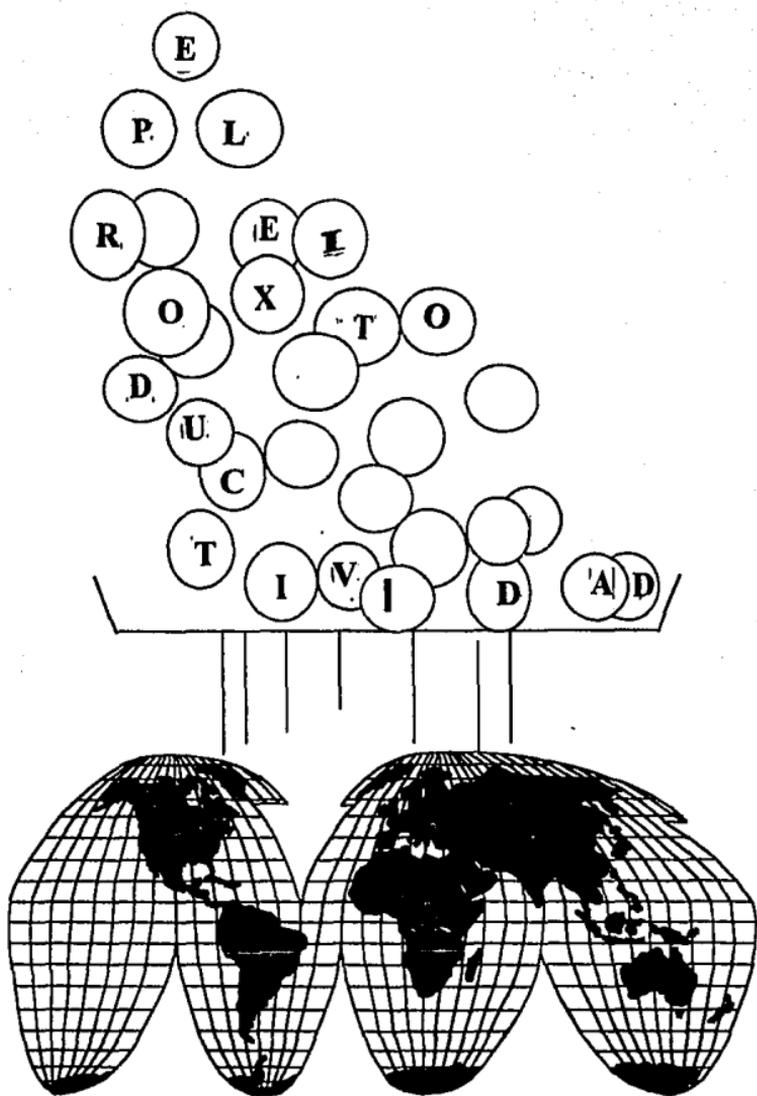


UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.



NEGOCIOS.

A G R A D E C I M I E N T O S

LA VIDA ES UN CAMINO QUE PRESENTA A CADA INSTANTE LO MARAVILLOSO Y GRANDIOSO QUE ES VIVIR, CADA OBSTACULO ES UN RETO, UN DESAFIO EN DONDE LA PENUMBRA ES EL COMIENZO.

EL BREVE ESPACIO DE LA VIDA LO COMPARTIMOS CON NUESTRA FAMILIA Y TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DEL DESARROLLO DE LA VIDA DOY GRACIAS A ELLOS, POR PERMITIRME LLEGAR A ESTE MOMENTO.

ESTE DOCUMENTO REPRESENTA UN ESFUERZO CONJUNTO QUE NECESITO DE LA PACIENCIA E INICIATIVA DE:

MI FAMILIA POR AYUDARME A FORMARME COMO PROFESIONISTA, AGRADEZCO A MI MADRE PORQUE SIN SU CONFIANZA Y CARIÑO EL CAMINO HUBIERA SIDO MAS OSCURO.

A MI HERMANA OLIVIA Y MIS TRES HERMANOS BERGIO, JORGE Y JAVIER POR APOYARME EN TODAS LAS DECISIONES DE MI VIDA.

A MI PROFESOR DEL SEMINARIO POR PERMITIRME DESARROLLAR CON PLENITUD EN EL TEMA Y CONTAR CON SU DEDICACION EN LA TESIS.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS PARTICIPES EN EL DESARROLLO DE MI VIDA.

GRACIAS POR PERMITIRME LLEGAR A SER PROFESIONAL

" GRACIAS A DIOS POR TODAS SUS BENDICIONES "

"Y A QUIENES ME DIERON EL SER, CON TODA MI VIDA PARA MIS PADRES:

SYMON Y MARIA ELENA

HOY SE VEN LOS RESULTADOS DE TANTO AMOR, COMPRESION, CONSEJOS Y ESTIMULOS QUE RECIBO DIA CON DIA, SIEMPRE EN MI MENTE ESTA EL DESEO DE NO DEFRAUDARLOS. LOS AMO "

A MIS HERMANOS LOS AMO Y LES AGRADEZCO :

MARIA GUADALUPE: PORQUE CONTIGO APRENDI EL CAMINO QUE TENGO QUE RECORRER.

VERONICA: TU PACIENCIA Y TRANQUILIDAD ME AYUDAN A CONSEGUIR LO QUE ANHELO.

HECTOR ALEJANDRO: ADMIRO TU DEDICACION POR LOGAR LO QUE PROPONES, ME ALIENTA DIA CON DIA A SER LO QUE SOY.

NORMA FABIOLA: TU CARACTER ES VITAL PARA FORJARME, SIGUE ADELANTE.

IVONNE ELENA: TU TENACIDAD, SUSPICACIA E INTELIGENCIA SIEMPRE ME HAN SERVIDO PARA DESCUBRIR LO MEJOR DE LA VIDA.

A MI CUÑADO C.P.

" JOSE LUIS GONZALEZ TREJO "
CON TODO RESPETO TE ADMIRO
PORQUE SOLO TE HAZ FORJADO.
A MI ABUELITO "MIGUEL VARGAS"
SIEMPRE SU INSISTENCIA POR
LOGRAR MIS OBJETIVOS. ES UN
GRAN MAESTRO LO QUIERO Y
RESPETO MUCHO. MIL GRACIAS.

A MI QUERIDO SOBRINO

" EDER "
QUE SIEMPRE SIGAS EL
BUEN CAMINO.
A MIS ABUELITOS:
"CRESCENCIO Y ESPERANZA"

CON TODO CARIÑO COMPARTO
MIS ILUSIONES CON USTEDES.

A MI TIO C.P. JESUS VARGAS
DESDE NIÑA HA SIDO MI EJEMPLO
LE AGRADEZCO Y ADMIRO.

A MIS TIOS:

ENRIQUE, FERNANDO, MA.EUGENIA
MA. DE LA LUZ. ANA MARIA, PILAR
TIOS(AS), PRIMOS, LOS QUIERO
PORQUE TODO SU AMOR, ME MOTIVA
Y SU AFAN POR SUPERARNOS NOS
MANTIENE ADELANTE GRACIAS.

A MIS TIOS:

JOSE ANTONIO, JOSE GUSTAVO
JUAN GERARDO, MA.GUADALUPE
C.P. LUZ MARIA, Q.B.P. MA.
DEL ROSARIO, TIOS(AS),
PRIMOS CON EL MISMO CARINO
DE SIEMPRE QUE EL PRESENTE
LES SEA DE UTILIDAD.

A MI TIA: LIC. GLORIA J.
CORTES GOMEZ POR ESTIMULAR
ME A LOGRAR MIS OBJETIVOS.

FAMILIA PEREZ VARGAS
EN ESPECIAL A LA MEMORIA
DE MI TIO Y PADRINO :

FERNANDO PEREZ GARCIA

PORQUE SIEMPRE ME ALENTO A BUSCAR
LO MEJOR PARA MI.

"A LA FACULTAD DE
CONTADURIA Y ADMON. DE LA
UNAM Y A MIS PROFESORES QUE
ME FORMARON PROFESIONALMENTE.
MIL GRACIAS.

INDICE

INTRODUCCION METODOLOGIA

UNIDAD 1

ASPECTOS FUNDAMENTALES

PAG.

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD	3
1.3	ELEMENTO BASICO DE PRODUCTIVIDAD	5
1.4	OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD	6
1.5	IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD.....	7
1.5	BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD	8

UNIDAD 2

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

2.1	FACTORES INTERNOS	9
2.1.1	FACTORES FIJOS	9
2.1.2	FACTORES FLEXIBLES	11
2.2	FACTORES EXTERIORES	12
2.2.1	AJUSTES ESTRUCTURALES	12
2.2.2	RECURSOS NATURALES	13
2.2.3	ADMINISTRACION PUBLICA	14

UNIDAD 3

NUEVO PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

3.1	LIDERAZGO	15
3.2	PLANEACION	16
3.3	ORGANIZACION	16
3.4	INTEGRACION	17
3.5	CONTROL	17

UNIDAD 4

TECNICAS Y METODOS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

4.1	ESTUDIO DE METODOS	19
4.1.1	ANALISIS DE PARETO	20
4.1.2	METODO JUSTO A TIEMPO	21
4.1.3	ANALISIS COSTO BENEFICIO	21
4.2	TECNICAS DE COMPORTAMIENTO	22
4.2.1	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
4.2.2	TECNICAS DE GRUPO	25
4.2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	27
4.2.4	PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	29

4.2.5	PLANEACION DE INCENTIVOS	31
4.2.6	CONFLICTO	35
4.2.7	COMUNICACION	38

U N I D A D 5

PROCESO DE MEJORAMIENTO

5.1	FACTORES SUSCEPTIBLES DEL CAMINO	41
5.2	CONCIENTIZACION	42
5.3	DIAGNOSTICO	42
5.4	EJECUCION DE LA IMPLANTACION	43
5.5	EVALUACION	43

U N I D A D 6

CALIDAD

6.1	HOY CALIDAD	45
6.2	CALIDAD	46
6.3	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD	47
6.4	ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	47
6.5	CONTROL DE CALIDAD	47
6.6	CALIDAD TOTAL	48
6.7	ESTRATEGIA DE CALIDAD	49
6.8	CALIDAD TOTAL	50

U N I D A D 7

CAPACITACION

7.1	CONCEPTO	52
7.2	TIPOS DE CAPACITACION	53
7.3	FASES DEL PROCESO DE CAPACITACION	54
7.4	TECNICAS DE CAPACITACION	55
	CONCLUSIONES	56
	BIBLIOGRAFIA	58

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

El propósito de este trabajo es analizar los medios necesarios con los que cuenta la organización para lograr la productividad ya que es un factor decisivo para el éxito, con una perspectiva teórica.

No se intenta incluir en este trabajo todos los conocimientos que pudieran ser de utilidad para alcanzar la productividad, sino más bien presentar los temas importantes en forma organizada y útil.

La situación que actualmente se presenta en el mundo, sobre todo en cualquier organización, es el constante cambio, la lucha de la supervivencia, a través del mejor manejo de recursos.

Por tal motivo presentamos un factor vital que se debe poner en marcha en cualquier organización como es la "productividad" representa redoblar esfuerzos y profundizar en la relación miembro-organización, para promover mejores niveles de calidad y productividad.

Para cualquier organización representa un reto poder satisfacer sus objetivos y lograrlos por medio de la constancia y dedicación.

Por tal efecto, la Unidad 1 analiza los aspectos fundamentales, antecedentes, concepto, importancia, objetivos y beneficios de la productividad.

Unidad 2, se describen de manera general los factores que influyen en la productividad.

Unidad 3, se analiza el pensamiento administrativo.

Unidad 4, se plantean las técnicas y métodos de mejoramiento, así como otras herramientas de utilidad.

Unidad 5, se presenta al proceso de mejoramiento y sus diferentes etapas.

Unidad 6, aspectos generales sobre calidad.

Unidad 7, aborda el tema de la capacitación.

Finalmente cabe mencionar que el objetivo del presente, no consiste en dar soluciones a las deficiencias de una organización, sino despertar la inquietud y propiciar la participación de todos los miembros de la organización.

M E T O D O L O G I A

ELECCION DEL TEMA

Ante las actuales transformaciones que vive el mundo como la versatilidad, la competitividad y la supervivencia no sólo para la humanidad sino también para las organizaciones.

La organización requiere hacer uso óptimo de todo lo que tiene a su alcance; la productividad representa un medio aceptable para ser mejor día con día.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización exige cambios en toda su estructura, ante las nuevas condiciones que se están suscitando. Tienen en sus manos crecer o fracasar. La supervivencia depende de todos los miembros de la organización.

Por tal motivo nos hemos dado a la tarea de investigar determinados elementos que forman parte de un proceso de mejoramiento continuo.

JUSTIFICACION

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer los elementos mas importantes para alcanzar el éxito en toda organización y lograr la "Productividad". La cuál la vamos a definir como la medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados deseables. así mismo esperamos que el presente sirva para coadyuvar el desarrollo de toda organización.

HIPOTESIS

Mientras una organización aplique correctamente todas sus potencialidades con las que cuenta, mayor es la oportunidad de alcanzar y satisfacer sus objetivos.

VARIABLE DEPENDIENTE

Alcanzar y satisfacer sus objetivos.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Aplicar correctamente todas las potencialidades de la organización.

1.1 ANTECEDENTES

La palabra "productividad" no es nueva, pues data de épocas pasadas, fue empleada por algunos economistas clásicos. Lo que es realmente reciente la política de productividad a raíz de ello el referido término adquirió gran difusión para la solución de todos los problemas políticos, económicos y sociales.

La Oficina Internacional del Trabajo (OTI), define a la productividad como la relación entre producto e insumo; representándola con la fórmula:

$$\text{PRODUCTO} \\ \text{-----} = \text{PRODUCTIVIDAD} \\ \text{INSUMO}$$

El concepto esencial de la productividad tiene su origen en las investigaciones realizadas por la institución de procedimientos y métodos tendientes al logro de mayor rendimiento.

Estos estudios fueron conocidos como "Administración Científica", se difundieron en forma intensa en los Estados Unidos, a finales del siglo pasado, y se vincularon especialmente en las tareas de la construcción de máquinas, dentro del campo de la metalurgia. Entonces surgió la idea de analizar todos los problemas concernientes con esas actividades mediante la investigación de métodos científicos y a determinar las normas más convenientes de estos estudios. así comenzaron a surgir una serie de investigadores en base a los análisis y experimentos. Entre los más destacados investigadores fueron Taylor y Fayol que se difundieron por América y Europa. Los estudios de Taylor identificaron la productividad como resultado de dos cuestiones; mayores salarios y mayor utilidad en el nivel operacional, aplicando métodos científicos, en lugar de convenciones y criterios empíricos. Por otra parte Fayol se preocupaba para aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los componentes de la organización: estructura y funcionamiento.

La Administración científica con base a los estudios realidades por Taylor y Fayol iniciaron un notable incremento en las actividades de todo tipo de empresas.

Surgieron otros tratadistas alemanes, especialmente Schmalembach, bajo el concepto de "economicidad". Estas investigaciones dan un concepto moderno al término de productividad.

La productividad la conciben como medio de política económica y social a nivel nacional, cuyo objetivo fundamental es el bienestar general.

La política de productividad inicio en Europa a partir del año 1945, fue un fenómeno de postguerra. Destruídos los países europeos,

fue necesario asumir la tarea de la reconstrucción de sus economías y readaptar las industrias bélicas a las necesidades de la paz, afrontándolo mediante planes de ayuda instituidos por las naciones aliadas. La recuperación gradual de los procesos de la producción, encaro difíciles cuestiones económicas-sociales, tales como la estabilización de la monetaria, el comercio internacional, las finanzas publicas, el equilibrio de las balanzas de pagos, superarse mediante el acrecentamiento de la productividad. Esta condición constituía el camino que condicionara una verdadera reactivación.

Se crearon numerosos centros internacionales de productividad, instituidos a instancias de la Organización Europea de Cooperación Económica, la realización de estudios y difusión de los medios tendientes a la productividad y elevar los niveles de vida.

El Comité para la productividad era un organismo que tenía por objeto la prestación de asistencia técnica, el estudio y divulgación de los problemas tendientes a lograr una eficiencia productiva.

EN MEXICO

El Congreso del Trabajo tendrá a su cargo el Acuerdo Nacional para la Productividad, en donde cada centro de trabajo en particular logre mecanismos específicos con sus miembros para elevar la productividad. Los programas en que se van a expresar este acuerdo quedan enmarcados en las siguientes seis actividades:

- 1)Modernización de las estructuras organizativas empresariales, sindicales y gubernamentales.
- 2)Superación y desarrollo de la Administración.
- 3)Capacitación, equipamiento y remuneración del personal.
- 4)Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- 5)Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
- 6)Entorno macroeconómico y social, que propicie la productividad y la calidad.

Finalmente y para darle mayor fuerza al acuerdo firmado, los sectores y el gobierno se comprometieron a unir esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo, que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral; generar una dinámica que desarrolle la productividad y la calidad; asistencia básica interempresarial; apoyar programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las organizaciones. La responsabilidad es de todos los que forman parte de las organizaciones y debe cumplirse en un corto y mediano plazo.

1.2 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

Originalmente el concepto de productividad se aplicaba únicamente a los actos económicos que tenían lugar en la industria; no obstante ese mismo concepto ha sido aplicado también a las oficinas, empresas comerciales o de servicios.

De hecho no es posible hablar de productividad sin asociar este concepto con el desarrollo económico, puesto de los distintos incrementos de la productividad que se logran en las distintas actividades económicas de un país, contribuyen a acelerar el desarrollo económico general.

Ahora analizaremos la productividad desde diferentes puntos de vistas, que permitieron observar el concepto de una manera mas amplia.

CONCEPTUAL

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Los recursos son: trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información. Suele representarse: $\text{Producto} / \text{Insumo} = \text{Productividad}$.

DINAMICO

"Es la actividad mental que busca el mejoramiento de esa relación mediante mejores métodos productivos".

INTEGRAL

La productividad es un trabajo integral, ya que todos los miembros de la organización, desde el nivel inferior hasta el ejecutivo deben participar en cada una de sus áreas respectivamente.

PROGRESIVA

La productividad no es estática, sino siempre debe perfeccionarse, atendiendo a las prioridades del momento, pero sin perder de vista el futuro. Es decir los procesos o métodos que hace tiempo eran competitivos, han sido desplazados por otros, por ello es conveniente siempre actualizarse.

SOCIAL

Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento puede mejorarse con la participación de los miembros de la organización y los beneficios de la productividad resultan atractivos para todos.

ECONOMICO

Se tiene un crecimiento de PNB, aumenta el nivel de vida y se alcanza un grado de competitividad internacional, además, de que el país y sus organizaciones son productivos.

Como se puede observar la productividad tiene un campo de acción bastante amplio que orienta a un país y a sus organizaciones al mismo tiempo al crecimiento y progreso dentro de los económico, cultural, social, educativo y político.

A veces la productividad es considerada como un uso intenso de los recursos, como son la mano de obra y la maquinaria y esto solo significa un exceso de esfuerzo físico del ser humano. Lo esencial de la productividad es el trabajo de una manera inteligente.

La productividad se compone de una serie de criterios extensos como son; los objetivos, la eficacia y la comparabilidad en el registro del desempeño a largo plazo.

1.3 ELEMENTOS BASICOS DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad en las organizaciones depende es su mayoría de la eficacia de los recursos con que cuenta. La importancia que juega cada uno de ellos determina el cumplimiento de los objetivos. Por esto mencionaremos algunos de los elementos con los que cuenta las organizaciones, para ello lo dividimos en cuatro incisos que permiten señalar los mas destacados.

A) Contar con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización:

- Socios
- Inventarios
- Maquinaria
- Infraestructura
- Fuente de recursos
- Proveedores

B) Utilizar efectivamente los recursos disponibles:

- Efectivo
- Crédito a cliente
- Inventario
- Maquinaria
- Instalaciones
- Personal

C) Localizar las mejores alternativas:

- Definir por anticipado las acciones o pasos que permitan el cumplimiento.
- Fijación de objetivos
- Establecimiento de metas
- Determinación de diferentes opciones

D) Disponer de una buena información para la toma de decisiones:

- Estudio de mercado
- Flujo de efectivo y presupuestos
- Proporcionar información para la Determinación de necesidades como la capacitación, IRH, planeación de carrera.
- Aclarar la responsabilidad de desarrollo de cada miembro dentro de la organización.

1.4 OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Los objetivos de la productividad permiten definir claramente los lineamientos que se persiguen. Buscando el bienestar de todos los miembros que forman parte de la organización. La constancia y perseverancia representan uno de los elementos de mayor importancia. Solo se señalaron algunos de los objetivos que apoyan y fortalecen la productividad.

- Establecer en un principio lo que se propone hacer para saber que camino se debe tomar y que sea favorable para obtener resultados, que vayan acorde con lo respetado.
- Contar con mejores condiciones de trabajo que permitan sostener un nivel de vida.
- Contar con grupos de asesoramiento y de difusión que aporten soluciones a los problemas que se suscitan en torno a la productividad y su fomento.
- Tomar decisiones que no alteren el desenvolvimiento de las funciones de la organización.
- Conocer el desempeño de casi todos los miembros de la organización.
- Siempre esperar resultados que vayan acorde a los objetivos establecidos.
- Contar con todos los recursos para aumentar la eficiencia.
- Lograr el mejor desempeño de los empleados para fortalecer los resultados esperados.
- Contar y fomentar con los miembros el espíritu de lucha y entusiasmo por salir adelante.
- Proponer un cambio que ayude a perfeccionar las funciones de los miembros de la organización.

1.5 IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es importante para todos nosotros por que tiene un efecto fundamental en nuestra vida; aumenta el bienestar nacional.

La productividad se expresa en verdaderos avances como son:

NIVEL NACIONAL	NIVEL EMPRESA
- Aumento del PNB	- Competitividad interna
- Crecimiento económico	- Mejor remuneración
- Aumento en el nivel de vida	- Mejores prestaciones
- Avance educativo y cultural	- Desarrollo profesional
- Distribución equitativa de los beneficios, resultantes de una mayor productividad.	- Solidaridad y espíritu de colaboración dentro de la empresa

Hay muchas maneras de mejorar la productividad incluyendo un aumento de inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nueva tecnología y desarrollo del personal. Una estrategia importante que se tiene para mejorar, es concentrarse en las necesidades de sus miembros y así encontrar sus mejoras.

Cada uno de estos factores pueden contribuir en mayor o menor proporción a mejorar la productividad, según sean las medidas del gobierno en turno, hacia las organizaciones y en su mayoría a la voluntad personal de todos, cuya eficiencia influir en el mejoramiento de la calidad de los productos.

Ahora examinaremos la consecuencias negativas que se originan a causa de la improductividad:

- Escaso crecimiento
- Pobreza
- Monopolio de riqueza
- Incompetencia
- Menor uso de tecnología
- No utilización de toda la capacidad de la organización

1.6 BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Son múltiples los beneficios que se persiguen trabajando por una productividad y saber como aplicarla.

Mencionaremos aquellos beneficios, que a nuestro criterio resultan ser significativos.

- La posibilidad de obtener mayor producción de bienes y servicios.
- El aumento de los ingresos reales.
- La elevación del nivel de vida de la población.
- El acrecentamiento del ahorro nacional por las reinversiones que hacen los empresarios por aumento de utilidades, y por ahorros de previsión que realizan la población en conjunto.
- El desarrollo de las corrientes del comercio internacional.
- El aumento de los medios de acción necesarios para consolidar y ampliar la seguridad social.
- El incremento de los gastos en bienes de consumo y de producción que permita la ampliación del mercado.
- El aumento paulatino del nivel educativo dentro de la población.
- Formas de laborar participativas y abiertas.
- Un pensamiento de Administración versátil y participativo que busca el beneficio de todos.

**** UNIDAD 2 ****

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

En el momento en que se deje de mejorar, empezaremos a deslizarnos hacia atrás. Con mucha frecuencia se dice "siempre lo he hecho así y ha dado resultados". Ya no se puede seguir pensando de esa manera.

Muchas organizaciones se forman con ir pasandola, cuando en realidad deberan mejorar continuamente.

El mejoramiento de la productividad depende en la medida en que se identifiquen los factores que provocan una disminución en la productividad.

Existe una clasificación sugerida por Mukherjee y Sing, que divide en dos categorías los factores (externos e internos), que influyen en la productividad de la organización. (Cuad.1)

Existen dos categorías de factores:

- Internos (controlables)
- Externos (no controlables)

Los factores internos se encuentran sujetos al control de la empresa mientras los externos quedan fuera del control de ella.

2.1 FACTORES INTERNOS

Algunos factores internos modifican fácilmente a la empresa mientras otros mientras otros no lo hacen, por ello es útil clasificarlos en dos grupos:

- Fijos (poco cambiables)
- Flexibles (accesibles a cambiar)

2.1.1 FACTORES FIJOS

P R O D U C T O

El producto es el objeto o servicio que se ofrece en un mercado determinado, para lograr su adquisición o consumo. Comprende a los siguientes valores:

- Uso
- Calidad
- Estilo
- Oportunidad
- Volumen

El valor de uso y calidad van íntimamente interrelacionados ya que es la suma de dinero que esta dispuesto a pagar el consumidor por adquirir una mercancía determinada determinada.

El calor de calidad es la confiabilidad y durabilidad que se logra mediante un perfeccionamiento en el diseño y especificaciones.

El estilo es la atracción por el envase, el tamaño, el nombre y apariencia.

La oportunidad es la disponibilidad del producto en el momento en que se necesite y desee. Y por ultimo el volumen es la aportación para alcanzar los beneficios acordados.

P L A N T A Y E Q U I P O

Estos elementos desempeñan un papel principal en el mejoramiento de la productividad mediante:

- Distribución de la maquinaria y equipo adecuado.
- Funcionamiento de la planta y equipo en condiciones óptimas.
 - Mantenimiento preventivo.
- Utilización total de la capacidad de la planta.
- Control, planificación y programación del sistema.
- Eliminación de estrangulamientos.
- Modernización del sistema.

T E C N O L O G I A

Los avances tecnológicos constituyen una fuente importante para aumentar la productividad.

A través del perfeccionamiento en la calidad, automatización, en la producción y la comercialización de los productos y servicios.

La automatización logra considerables aumentos en la productividad mediante, un diseño adecuado en el trabajo (ergonomía, organización, estilo de dirección). Además de introducir nuevos programas que apoyen a la investigación y desarrollo.

M A T E R I A L E S

Un manejo adecuado de los materiales (directos e indirectos), alcanzan notables resultados. La productividad de los materiales es viable considerando los siguientes aspectos:

- Rendimiento del Material.
- Control de calidad (proveedor -- producto terminado).
- Uso y control de mermas y sobrantes.
- Contar con varias fuentes de abastecimiento.
- Disminución de importaciones.

2.1.2 FACTORES FLEXIBLES

PERSONAL

Todo intento de mejoramiento de la productividad, la representan las personas que laboran en la organización. Las personas son los seres vivientes, pensantes, con sentimientos y dedicación a su trabajo.

La forma de trabajar de las personas difiere no solo en su capacidad sino en su voluntad para laborar. Este comportamiento esta motivado por sus actitudes y necesidades.

La motivación es básica en el comportamiento humano, para lograr una buena voluntad en el trabajo ademas de aumentar la eficacia con resultados deseables.

Sin pasar por alto los siguientes criterios:

- Sueldos y salarios
- Educación y desarrollo
- Trabajo en equipo
- Seguridad en el empleo (planificación de carrera, pensión)

ORGANIZACION Y SISTEMAS

En la organización se establecen relaciones formales e informales, se plantean objetivos viables orientados al buen funcionamiento de la organización.

Los sistemas forman parte de la organización y cada una de sus partes afectan a los demás y al complejo en general.

Es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad en la organización para ser productivo.

METODOS DE TRABAJO

Los métodos de trabajo constituyen el nivel mas prometedor para mejora la productividad. El mejoramiento de como se realiza el trabajo, los movimientos humanos, la disposición del lugar de trabajo, la utilización de maquinas y herramientas son unos de los principales medios para mejorar.

ESTILOS DE DIRECCION

No existe un estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de las siguientes preguntas:

- Cuando
- Donde
- Como
- A quien se va dirigir en un momento determinado

Los estilos influyen en el diseño organizacional, las políticas de planeación y el control en toda la empresa.

2.2 FACTORES EXTERNOS

2.2.1 AJUSTES ESTRUCTURALES

Son los cambios estructurales de la sociedad que influyen en la productividad y repercuten en el desarrollo económico y planificación de la empresa.

CAMBIOS ECONOMICOS

Primeramente hablaremos de las modificaciones que ha sufrido el empleo, en donde el sector primario paso al nivel secundario, y las posibilidades de crecimiento del primero es escaso y efímero. así como el traslado del sector secundario al de servicio y este último a tenido un crecimiento considerable.

El impacto de la investigación y el desarrollo son elementos de mejoramiento.

La utilización de nuevos métodos, técnicas y procesos aumentan la productividad. Para ello es necesario considerar que un exceso de importación de tecnología perjudica que se adapte a la organización.

La competitividad repercute en la economía. La capacidad para producir bienes y servicios dentro de un precio y cualidades mas atractivas y distintivas dan a la organización su orientación en seguir siempre adelante. Este dinamismo del estado así como del personal dentro de la organización.

CAMBIOS POLITICOS

La situación política que se esta viviendo es cambiante a cada momento. Surgen nuevas ideas y conflictos que mueven a los países a modificar estructuras que por años nunca se imaginaron cambiar (Muro de Berlín, Socialismo Europeo), e inician otras nuevas formas de pensar, neonacismo, neoliberalismo y la globalización de economías.

La estabilidad social se ve acosada por problemas como, golpes de estado, actividades ilícitas, cada de bolsas bursátiles y contaminación que aquejan al mundo.

CAMBIOS DEMOGRAFICOS Y SOCIALES

La situación demografica ha mostrado cambios, como lo demuestran las estadísticas y tendencias de la mortalidad y natalidad de la población.

Los problemas de la fuerza de trabajo, la emigración de la población. Lo cual provoca graves problemas como son: vivienda, transporte, alimentación, mala distribución de la riqueza.

En lo social se presentan problemas educativos en todos los niveles de la población. Se pierden valores culturales. Las actitudes de las personas son desalentadoras ante la problemática en que se desenvuelven.

CAMBIOS ECOLOGICOS

La humanidad a determinado su relación con el medio ambiente, pero al mismo tiempo le ha provocado daños irreversibles. Ahora la atmosfera esta encarecida, por la contaminación de sustancias tóxicas que arrojan las empresas como son el oxido de carbono, hollín y contaminación de sulfuros entre otros.

El agua, el componente principal, atraviesa por graves problemas. Las evacuaciones de aguas residuales urbanas e industriales. La explotación de petroleo en el fondo del mar. Es necesario buscar otras fuentes de abastecimiento, ademas de reutilizar el agua y materiales por medio del reciclaje.

2.2.2 RECURSOS NATURALES

Son todos aquellos elementos o recursos con que se encuentran para realizar las actividades económicas.

MANO DE OBRA

El ser humano debe ser considerado un elemento valioso dentro de la organización, se le debe instituir y dar una formación ya sea técnica o profesional.

TIERRA

La tierra es la fuente de abastecimiento de los recursos materiales para realizar actividades productivas.

La tierra exige una Administración para su explotación y uso adecuado. La perdida de la tierra por el uso excesivo de fertilizantes, acelera la erosión del suelo así como la tala inmoderada de los bosques.

Es apremiante la necesidad de una Administración agropecuaria eficiente.

MATERIA PRIMA

La materia prima se encuentra sujeta a variaciones mas o menos constantes. A medida de que las fuentes de abastecimiento se agotan, el costo de los materiales aumenta. Se inicia una sustitución de materiales o reutilización por medio del reciclaje de los materiales cada vez mas necesaria.

2.2.3 ADMINISTRACION PUBLICA

La Administración publica es la acción estatal que tiene por objeto dictaminar normas, reglamentos, políticas, estrategias y programas que repercuten en la productividad.

Decreta la política financiera, fiscal, bancaria, monetaria y crediticia. Los reglamentos de contaminación, seguridad e higiene, los incentivos fiscales.

POLITICA GUBERNAMENTAL

Se refiere a las acciones desarrolladas por el gobierno ante la situación política, social, financiera, educativa y Económica. Enfrentar problemas de agua, transporte, centralización, vas de comunicación, desempleo, etc.

ENTIDADES PUBLICAS

Son organizaciones que dependen del estado, con objeto de satisfacer las necesidades colectivas.

En los países en vas de desarrollo, estas empresas se orientan a la Educación, salud, defensa, plantas eléctricas, petroleras. Concentrarse en una baja calidad y productividad.

NUEVO PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La Administración juega en estos tiempos un papel importante. Toda organización necesita estructurarse de una manera, que converjan los objetivos de todos miembros que forman parte de ella.

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos, es conveniente que la dirección establezca políticas de calidad, que expresan su modo de pensar y compromiso de acción, sobre el significado que tiene para la organización de sus clientes, el personal y sus proveedores, así como la trascendencia de sus actividades.

Una herramienta que se tiene al alcance, es el efecto de cascada, que consiste en un cambio de actitud, abarcando todos los niveles, desde el superior hasta el operativo.

Es importante recalcar que en gran medida la eficiencia de la Administración, depende de la alta dirección. Una organización refleja su personalidad en proporción a la sincera convicción de compromiso que demuestra la dirección.

3.1 LIDERAZGO

La dirección resulta ser una función preponderante, debido a la influencia ejercida entre el líder y los miembros de un grupo o núcleo de personas.

El líder conoce las características individuales de sus subordinados, conoce sus cualidades en los que rendir mejor los esfuerzos y desarrollara a su sentido de dedicación al trabajo.

El líder motiva de manera directa, para que los subordinados les presenten los problemas y peticiones.

Se debe mostrar sensible a las peticiones de ayuda y asistencia y proporcionar soluciones alas demandas.

Se convierte en un punto focal de información actualizada.

La autoridad ejercida del líder debe buscar el bien de toda organización y no la voluntad de el o de un núcleo de personas únicamente.

El liderazgo puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, especialmente en el logro de los objetivos de la empresa.

La creciente necesidad del liderazgo ha sido un factor importante en los últimos años. Hoy a los líderes se les pide que introduzcan tecnología que conduzca a la productividad, establecer relaciones

interpersonales efectivas y ante todo pongan en practica su creatividad.

3.2 PLANEACION

La planeación constituye un elemento clave para la dirección, al elaborar un diagnostico y análisis de la situación, examinando la economía y los factores, que influyen y afectan el desempeño de la organización, con la finalidad de poder orientar las acciones y mejorar las situaciones de cambio.

Hoy en día el avance de las organizaciones atraviesa un proceso constante de crecimiento, versatilidad, cambio y competencia.

La planeación al encargarse de establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la organización, establece las estrategias de actuación.

Las organizaciones necesitan orientar sus actividades de las mejor manera no solo hacia el futuro sino prevenir las situaciones que surgen tan cambiantes cada vez.

3.3 ORGANIZACION

La empresa establece, la estructura organizativa, con la finalidad de que sus miembros conozcan su campo de acción, así como sus derechos y responsabilidades.

Se recomienda que la organización tenga en cuenta lo siguiente:

- Definir Area de trabajo.
- Titulares de cada área y departamento.
- Derechos y responsabilidades de cada persona.
- La estructura debe hacerse del conocimiento del personal.

El establecimiento de los procedimientos de trabajo, permite el entendimiento de las operaciones. Al determinar los procedimientos. Se debe considerar los siguientes aspectos:

- Precisar en que consiste el trabajo de cada persona
- Expresar con claridad los procedimientos, para facilitar su entendimiento.
- Establecer la debida comunicación entre la diferentes, áreas y personas que intervienen en cada operación.

El objeto que se persigue, es que el personal comprenda la naturaleza de sus funciones y que el trabajo debe efectuarse en forma armónica lo que facilitara, su desarrollo y fortalecer la mentalidad y formación de la organización.

3.4 INTEGRACION

EL personal representa, el recurso activo e importante de cualquier empresa, ya que constituye el cerebro creador y la mano ejecutora de todos los planes y actividades.

En tal virtud es sumamente relevante que la empresa logre la integración de los miembros, para estar en posibilidad de actuar a nivel competitivo y obtener la producción requerida.

Al contar con una adecuada coordinación, con los demás, para que le informen con oportunidad y exactitud sus requerimientos del personal.

Realizar una selección y contratación que se efectúe como resultado de un estudio detallado de las características de cada aspirante, observando su trayectoria o productividad personal, así como su identificación con la filosofía de calidad de la empresa.

La capacitación que reciba el personal se realice en forma sistemática y adecuada, no solo en lo que se refiere al aspecto técnico de su trabajo, sino también al nivel cultural.

Dar un debido reconocimiento al personal por sus aportaciones en beneficio de la empresa y sus compañeros de trabajo.

Debe tratarse de evitar la competencia individual, pues trae consecuencias negativas; debe estimularse la integración y participación en equipo, pensando siempre en el bien de todos.

Estimular la participación creativa, para mejorar constantemente los bienes y/o servicios que generen.

3.5 CONTROL

Es la medición de los resultados esperados con los reales, una vez que ya se tienen claros los planes y se han organizado, integrado, y dirigido los recursos para conseguirlos; el control no es mas que el seguimiento de la actuación para comprobar que todo ocurre según lo previsto.

El control debe tener los siguientes objetivos:

- asegurar que la acción seguida es buena.
- Corregir defectos.
- Mejorar lo obtenido.
- Realizar una nueva planeación, general si es necesario.
- Comparar los niveles de rendimiento de lo previsto.

En empresas con estructuras adecuadas puede surgir el control automático, sea la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo.

El control determina lo que se esta haciendo, al evaluar el desempeño, aplicar medidas correctivas de manera que se obtenga lo acordado.

El control no puede ejercerse en el vacío. Esta relacionado y forma parte de las demás fases.

Las fases del proceso se ejecutan siempre conjuntamente.

TECNICAS Y METODOS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Las técnicas utilizadas en la realización de programas de mejoramiento de la productividad, consisten principalmente en la recopilación de información y la eficiencia en el trabajo.

El estudio de trabajo, es una combinación de dos grupos de técnicas: el estudio de los métodos y la medición del trabajo; el estudio del trabajo normalmente se emplea con la intención de aumentar la producción de una cantidad dada de recursos con una pequeña o no amplia inversión de capital.

El procedimiento básico del estudio del trabajo, es el siguiente:

- Seleccionar el trabajo o proceso que se va a estudiar
- Registrar por observación directa cuanto sucede, con el fin de obtener los datos que se han de analizar.
- Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quien la ejecuta y los medios empleados.
- Idear los métodos mas económicos, tomando en cuenta todas las circunstancias.
- Medir la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular el tiempo tipo que lleva hacerlo.
- Definir el método nuevo y el tiempo correspondiente.
- Implantar el nuevo método y el tiempo como practica general aceptada.
- Mantener en uso la nueva practica mediante procedimientos de control adecuados.

4.1 ESTUDIOS DE METODOS

El estudio de métodos es el registro sistemático y el examen crítico de las formas actuales y propuestas de ejecutar el trabajo, con el fin de establecer y aplicar métodos mas fáciles y eficaces para reducir los costos.

Se emplea para mejorar los procesos y los procedimientos, la disposición de la planta, el diseño de la planta y el equipo; para reducir el esfuerzo humano y la fatiga, el uso de materiales, maquinas y mano de obra, para crear mejores ambientes de trabajo.

El estudio de métodos es una técnica compleja que combina varios instrumentos sencillos, principalmente gráficos, diagramas y otras técnicas de anotación.

Los instrumentos para el estudio de métodos comúnmente utilizados son:

- Análisis de películas.
- Fotografía de memoria y movimiento.
- Análisis de micromovimiento.
- Técnicas de interrogación.

La medición del trabajo determina el tiempo en que un trabajador calificado necesita para realizar, su tarea específica en un nivel definido de rendimiento.

Mientras que el estudio de métodos ayuda a eliminar el movimiento innecesario, la medición del trabajo ayuda a investigar, reducir y posteriormente, eliminar el tiempo ineficaz durante el cual no se realiza un trabajo útil.

4.1.1 ANALISIS DE PARETO

A este análisis se le llama de Pareto por un economista italiano, que señaló el principio, llamado la regla del 80/20, de que el 80% de los resultados procedan del 20% del esfuerzo. Es un instrumento útil para el análisis de la productividad, que concreta la atención en las pocas cuestiones o pocos problemas mas importantes y contribuye a establecer prioridades.

El principio se utiliza en muchos sectores se la producción y la Administración; la comercialización, el control de calidad, el análisis de las existencias, las compras, el análisis de las ventas, los procesos de reducción del desperdicio, etc.

Las etapas fundamentales del análisis de Pareto son las siguientes:

- 1.Enumeración de los elementos (productos o procesos) que se van a analizar por orden ascendente del empleo, y costo o incidencia.
- 2.Determinación del uso, costo o incidencia total.
- 3.Indicación del uso individual, como porcentaje del total.
- 4.Preparación de una columna acumulativa con respecto a la etapa tres.
- 5.División en columna del porcentaje acumulativo en tres grupos, a saber, 70%, 20% y 10%. El análisis de Pareto se denomina veces ABC, donde *A es el 70% del gasto, *B el moderado 20% y el *C el costo bajo del 10%.
- 6.Repetición de los pasos 1 a 4 para los elementos estudiados. Los pasos anteriores han estado todos relacionados con el costo; ahora se deben relacionar con los aspectos *ABC* con el porcentaje de los elementos contenidos en cada categoría.
- 7.Comparación de la columna de porcentaje acumulativo de uso/costo/incidencia, con la columna de porcentaje acumulativo del elemento.

4.1.2 METODO JUSTO A TIEMPO

El método justo a tiempo (JAT) es la producción o entrega de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario.

El principal objetivo del método JAT, es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización. Este sistema se concibió y se puso en marcha en Japón y tiene por objeto eliminar las existencias innecesarias, reducir a un mínimo los costos de mantenimiento de existencias y aumentar el índice de rendimiento de la inversión.

Sin embargo, mas importantes que la reducción de existencias, es el mejoramiento de la fabricación que se deriva de la explotación con existencias reducidas.

El método JAT suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone así al descubierto problemas de funcionamiento. Después de introducir el JAT las existencias de reserva, en otro tiempo consideradas como un seguro contra escaseces o retrasos imprevistos, se considera ahora como una prueba de una planificación poco brillante.

El método JAT ha impuesto también la Eliminación del tiempo perdido en los largos procedimientos para establecer puestos de trabajo. El JAT es un conjunto de principios de Administración, de amplio alcance que entra a una mayor participación del personal, preocupación por la calidad, lapsos mas estrechos con los abastecedores y una nueva actitud con respecto a la forma de fabricar los productos, con el fin de que las organizaciones hagan solo lo que se requiere.

Las dimensiones pequeñas de los lotes con el JAT, facilitan la producción sin problemas y hacen Económica los breves períodos de preparación.

4.1.3. ANALISIS COSTO - BENEFICIO

El análisis de costo-beneficio es una técnica eficaz de mejoramiento de la productividad, para determinar el radio de los beneficios de un proyecto determinado, en relación con los costos que no pueden medirse directamente en unidades monetarias.

Esta técnica puede emplearse también para hallar un medio menos costoso de alcanzar un objetivo o una forma de obtener el mayor valor posible a partir de un gasto dado.

4.2 TECNICAS DEL COMPORTAMIENTO

4.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Experimentos y estudios realizados por mas de cincuenta años, han convencido a muchos científicos de la conducta humana, de que las organizaciones son ineficaces para utilizar toda su potencia de sus recursos humanos, ya que funcionan sobre la base de hipótesis incorrectamente en lo que se refiere a la naturaleza del ser humano, por lo cual tienden a limitar el crecimiento de las personas que trabajan en ellos.

QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una respuesta de cambio, es un conjunto de estrategias educativas cuya finalidad esta destinada a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a la nueva tecnología, a los mercados y al reto que se presente, así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo.

El desarrollo organizacional propone integrar las necesidades y metas individuales con las necesidades y metas de la organización para lograr el desarrollo de ambos.

La responsabilidad y el control del DO (desarrollo organizacional), son ampliamente compartidos y la solución de los conflictos se realiza por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Se usa mucho la retroalimentación, las reuniones de confrontación, el entrenamiento y otros métodos basados en experiencias, para generar datos que constituyan las bases para la planeación, la acción y el mejor manejo de las relaciones.

El DO engloba un plan conjunto de preocupaciones de los individuos para la implantación del cambio dentro de la organización y su propio desarrollo personal. Fomenta la participación y el compromiso de las zonas en las decisiones y acepta la influencia benéfica de todas las direcciones.

El enfoque de DO es aplicable a cualquier tipo de organización. Es igualmente apropiado para un equipo o departamento, para una organización entera, para solucionar problemas comunes o a corto o largo plazo.

LA TECNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La técnica DO consiste en desarrollar al máximo la potencialidad de los recursos humanos dentro de la organización y canalizar productivamente su energía, crear un clima franco y propicio para la solución y enfrentamiento de los problemas, así como la motivación profunda para alcanzar las metas y potencializar al máximo los recursos humanos y materiales, el logro de las metas de la organización.

El desarrollo organizacional propone una serie de valores respecto, al hombre dentro de la organización, mas acorde dentro de la naturaleza misma. Aquí mencionaremos algunos de ellos:

- Impulsar la libre y total responsabilidad de comunicación dentro de la empresa, independientemente de la jerarquía y los rangos.

- Propone una conciencia de participación más responsable, la evaluación de las personas en función de sus resultados, los conocimientos y su competencia técnica; la expresión, el manejo de los conflictos y la posibilidad de autorealización en el trabajo.

- Tratar a cada ser humano como una persona, como una complejidad de necesidad, creencias y actitudes, donde todas son importantes en su trabajo y en la vida cotidiana.

- Considerar al ser humano como una entidad y no únicamente como una herramienta o recurso del proceso productivo.

- Desarrollar una creciente comprensión entre los grupos y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.

- Las personas son capaces del auto-control y auto-dirección, además del logro de una mayor colaboración.

- Fomentar la colaboración y el consenso de voluntades en vez de imposiciones autoritarias.

El DO es diferente, emotivo y propone un cambio para la organización y los miembros de esta, a fin de ser cada vez mejores en todas y cada una de las actividades que se realizan.

El trabajo organizado para satisfacer las necesidades de personal, así como las organizaciones tienden a generar mas productividad y mejorar la calidad.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A continuación mencionaremos algunos de los objetivos del DO:

1. Crear un clima franco sobre la solución de problemas en la organización.
2. Complementar a la autoridad basada en papeles o status con información.
3. Situar la responsabilidad de tomar decisiones y resolver problemas tan cerca de las fuentes de información como sea posible.
4. Crear confianza entre las personas o grupos en toda la organización.
5. Desarrollar un sistema de recompensas que reconozca tanto el logro en la misión de la organización (servicio, calidad), como el desarrollo del mismo.
6. Crear el sentimiento de participación de objetivos en la organización.
7. Ayudar a los gerentes a dirigir la organización de acuerdo, a lo esperado.
8. Incrementar el auto-control y auto-dirección del personal dentro de la organización.

LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1) No funciona cuando la organización no esta lista.
- 2) No funciona sin una base de apoyo de la dirección.
- 3) No se sostiene frente a presiones fuertes del ambiente.
- 4) No puede cambiar los valores y conflictos de la personalidad.
- 5) Algunas veces no toma en cuenta el poder y la influencia politica.

4.2.2 TECNICAS DE GRUPO

Los grupos de trabajo han existido desde los inicios de la primera familia humana: sin embargo, no se comenzaron a estudiar.

Todos los empresarios del mundo están empezando a reconocer que cuentan con un vasto potencial inexplorado en la mente del personal. Ese talento y conocimiento pueden emplearse con eficacia para mejorar, tanto los productos y servicios como la propia eficiencia. Se necesita un cambio en la organización al estructurar el proceso de participación alrededor del sistema de Administración a medida, que la capacidad del personal vaya en aumento, darles al personal la oportunidad de tomar sus decisiones.

QUE ES UN GRUPO?

Un grupo es un conjunto de personas que realizan su trabajo en forma interdependiente.

Entonces los individuos relacionan sus actitudes y comportamientos, con aquello con lo que están estrechamente involucrados.

Los grupos aumentan la sensibilidad de los miembros, para con los otros, para que cada miembro tenga una mejor comprensión de como lo ven los otros y logran cierta percepción interna de sus propios motivos, sentimientos y relaciones interpersonales.

ELEMENTOS DE CONDUCTA

Los grupos desarrollan varias características sociológicas de conducta como son:

Acciones reciprocas: Se establecen al comunicarse o entrar en contacto dos personas, de tal manera que una reacciona a la actuación de la otra. Algunas acciones reciprocas no las inicia nadie, sino mas bien una reacción conjunta a las demandas de la situación de trabajo.

Sentimiento: Es una idea, convicción o una sensación de sentirse, por ejemplo el efecto de ser miembro de un grupo.

Valores: Son convicciones o sentimientos que trae consigo todo miembro al grupo y en virtud de su vida.

Normas: Son cierto tipo de actuaciones reciprocas de un grupo en particular. Las normas se crean en el grupo, con el consentimiento general de mayor o menor grado; y sirven para decir, como debe comportarse todo miembro, debido a que esta acredita su actuación. En caso de que algún miembro infrinja la norma, el grupo impondrá un castigo.

COMO FUNCIONAN?

Las funciones se describen al grupo de trabajo especificando las tareas abarcadas por todo el grupo y los principios según los cuales deben coordinarse tales tareas.

La ventaja mas importante es la manera en que se establecen los objetivos y se miden los resultados; en efecto, es mucho mas fácil, determinar los objetivos alcanzados con un grupo de trabajo que con el trabajo individual.

Las personas que trabajan en grupo tiene mayores posibilidades de colaborar de manera continua, para mejorar los métodos y eliminar los trabajos innecesarios. A medida que se va desarrollando el espíritu de grupo; el comportamiento sufre cambios positivos.

TIPOS DE GRUPO

* Análisis de los Campos de Fuerza *

La técnica del análisis de los campos de fuerzas, es un instrumento para analizar una situación que es preciso cambiar. Facilita la transformación en una organización reduciendo al mínimo el esfuerzo y la desorganización. El análisis de los campos se puede aplicar cuando existe una confusión acerca de cual es la próxima medida de mejoramiento que de debe tomarse. Abre nuevas posibilidades de acción. Reduce el problema a un tamaño manejable y ayuda al grupo a trabajar en conjunto.

El análisis de los campos se basa en la idea de que cualquier nivel determinado de productividad-rendimiento es el resultado de un equilibrio entre la fuerzas motoras o impulsoras (factores que apoyan la actividad productiva), y fuerzas restrictivas u obstructoras (factores que inhiben la actividad productora).

El comportamiento que día por resultado una actividad productividad, puede ser promovido por una fuerza o varias de las siguientes estrategias:

- Eliminación o reducción de las fuerzas restrictivas.
- Aumento o fortalecimiento de las fuerzas impulsoras.

La agrupación nominal es un método participativo, para hallar los hechos (reunir datos), identificar los problemas y las fuerzas, generar ideas (planificación de la acción) y evaluar los progresos realizados. Se puede utilizar con eficacia en tres fases de los procedimientos de mejoramiento de las productividad; el diagnostico, la planificación de la acción y la evaluación. así mismo una ventaja indirecta en el sentido de que la participación frecuente e intensa de los miembros de la organización, impulsa el proceso de cambio, facilitándose ese modo la aplicación.

4.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Son pocas las organizaciones que están consientes y han adoptado medidas constructivas para comprender a la cultura organizacional.

La comprensión de la expresión cultura organizacional, se hace imprescindible para desarrollar programas de mejoramiento dentro de la organización. Es conveniente dar el concepto de cultura que ayudara a comprender la situación.

QUE ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

La cultura organizacional se refiere a un todo integrado de valores, normas de conducta y lo esencial de personas depende cada una de ellas realiza una función concreta dentro de la organización.

Esto es significativo para la organización y es una fuente primordial, que crea un ambiente de trabajo motivado y coordinado. Es el modo en que se desenvuelve la vida en una organización. Las normas y valores que la constituyen son aprendidas por cada miembro.

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene un mayor o menor grado de cohesión, depende de los siguientes elementos:

1. Los valores

Los miembros de una organización reaccionan emocionalmente de acuerdo a la cultura. Clasifican los fenómenos de su existencia en buenos o malos, deseables o indeseables, creando tantas categorías. Es el reflejo de la orientación cultural del grupo.

Los valores dan estabilidad a la cultura. Justifica las acciones y pensamientos y la seguridad en el comportamiento.

La mayor parte de los miembros, se sienten seguros al ajustarse a las pautas de los valores de la cultura.

2. Las obligaciones

Se establecen en relación miembro-organización, en la que ambas partes se comprometen a realizar cada uno sus actividades correspondientes.

3. La participación

Propicia a todos los miembros de la organización ha desarrollar, el sentido de propiedad y responsabilidad en el desempeño de su trabajo. Es un medio útil para generar ideas y soluciones.

4. La consistencia

Está da solidez a la cultura, pues una coordinación e integración mejora el desempeño. Mostrando cierta flexibilidad ante el campo.

5. La adaptabilidad

Es el elemento en la cultura que mantiene una dinámica en la organización, ante los cambios en el exterior.

Estos elementos en conjunto forman parte de la cultura organizacional de una manera interrelacionada. El buen funcionamiento de la cultura depende de todos los miembros de que forman parte de la organización.

4.2.4 PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos pueden constituir la gran diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización. Si esta tiene personas inadecuadas para el trabajo, o si las personas que laboran por debajo de su potencialidad o no aprenden nuevas habilidades conforme cambien las necesidades organizacionales, existe menos posibilidad de que la organización, sea efectiva en el logro de sus metas.

Las necesidades de las personas, varían lo cual exige que los directivos desarrollen enfoques más flexibles respecto del desarrollo y la Administración de sus categorías de subordinados.

Se debe buscar firmemente una revisión cuidadosa de las diversas áreas de habilidades las que el empleado haya tenido e información sobre las aspiraciones de carrera del empleado.

Para que exista un diálogo entre un gerente y un subordinado ambas partes deben estar preparados, ambos deben considerar los asuntos de carrera, así como tener alguna información sobre sí mismos y la organización; por lo tanto un sistema total de planeación y desarrollo de recursos humanos, debe incluir apoyo para que todos y cada uno de los empleados estén conscientes respecto de su carrera.

QUE ES CARRERA?

Hablaremos de carrera como una secuencia que abarca toda la vida y que consta de experiencias profesionales, educativas y desarrollo que una persona proyecta a través del mundo del trabajo.

El concepto de carrera debe considerarse hoy como parte de toda función organizacional del personal.

Las carreras abarcan en realidad tanto al individuo como a la organización que lo emplea. Cada parte debe intervenir estrechamente en las decisiones tomadas y en las acciones emprendidas. En muchas situaciones será responsabilidad del profesional de personal, tanto desde el nivel individuo, asegurar que la carrera de los empleados se consideren de modo genuino en el crecimiento y desarrollo de la organización.

QUIEN ES EL RESPONSABLE?

Los departamentos de personal también son responsables de igualar las expectativas de carrera del empleado con las necesidades de la organización, así como de asegurar que la experiencia y el entrenamiento del individuo sean adecuados para los posibles ascensos y transferencias.

El individuo con su interés, personalidad y expectativas se convierte en el punto central de estudio de carrera.

La carrera comienza con la Educación elemental y continua hasta la jubilación del individuo.

El rendimiento del individuo en el trabajo, así como su empleo continuo, están determinados hasta cierto punto por la satisfacción y entrega de el o ella, tienen hacia la organización.

La responsabilidad de la organización es la de asesorar, dirigir y guiar de alguna manera al empleado a través de una serie de puestos, trabajos que significan un beneficio mutuo para el individuo y la empresa.

Los empleados de todos los niveles de la organización necesitan de un tipo de retroinformación, que la gerencia proporciona y los gerentes mismos necesitan saber que la organización se preocupa por su crecimiento personal y su desarrollo de carrera.

RAZONES PARA EL DESARROLLO Y LA PLANEACION DE CARRERA

1. Crear un compromiso.
2. Desarrollar un pensamiento de largo alcance.
3. Reducir los gastos por cambio de personal.
4. Manejar la obsolescencia del empleado.
5. Promover la eficacia organizacional.
6. Promover el logro de meta en el individuo.

El desarrollo de carrera intenta hacer énfasis en el negocio a largo plazo, más que un régimen de día con día. Con el propósito de lograr una planeación y desarrollo de carrera eficiente, tanto para el empleado como el empresario, para prevenir el futuro.

REDUCE LOS GASTOS DE EMPLEO Y ROTACION DEL PERSONAL

Las inversiones financieras que se hacen en un empleado son considerables, y se relacionan con la capacitación, desarrollo, prestaciones y salarios.

Cuando un empleado reconoce que hay una forma lógica y ordenada, pueda progresar en la organización, es posible que entonces tenga considerablemente menos necesidades de dejar la empresa en busca de nuevas oportunidades de carrera.

De hecho el desarrollo de carrera prudente puede reducir el movimiento laboral entre el personal.

Algo muy importante es disminuir la obsolescencia del personal: se ha sugerido que el periodo de vida media de muchos profesionales, es de aproximadamente seis años. Hay que atender a este problema por medio de actualización de los cambios que se han dado durante ese tiempo.

4.2.5 PLANES DE INCENTIVOS

Las personas necesitan saber que son aceptadas por los demás y que se les reconozca sus esfuerzos. Es algo que todos necesitamos y nos esforzamos por conseguirlo. Es un esfuerzo positivo que produce un cambio en el comportamiento.

El reconocimiento permite que las personas se vean en el papel de ganador.

La organización debe crear una atmosfera de confianza y mantener una comunicación en doble sentido, para expresar sus preocupaciones y opiniones. Proporcionar oportunidades de ascenso y promoción a las personas.

Un proceso de incentivos debe contener los siguientes objetivos:

- a) Compensar al personal que contribuya al éxito de la organización y del mismo.
- b) Reconocer y fomentar la creatividad en favor del mejoramiento del miembro-organización.
- c) Reforzar los patrones de conducta.
- d) Demostrar a la organización el agradecimiento por el desempeño de sus miembros.

A continuación presentamos una tabla con los tipos de incentivos y financieros mas relevantes:

* Tipos de Incentivos financieros *

- 1) Comisiones
- 2) Pago por destajo
- 3) Bonos efectivos
- 4) Planes de participación en la productividad
 - a) Plan Scanlon
 - b) Plan Eddy-Rucker-Nickels
 - c) Plan Improshare
- 5) Planes de valoración de méritos
- 6) Incentivos de grupo

Los incentivos financieros son los medios que impulsan el desempeño de las actividades desarrolladas por la organización.

Las ganancias derivadas de una mejora en la productividad deben compartirse entre todas las partes interesadas. Mediante una mejor remuneración, mejores condiciones de trabajo, nivel de vida y seguridad en el empleo. Hay varios tipos de incentivos que ligan a las remuneraciones con el desempeño.

1) COMISIONES

Sirven para motivar y mejorar la productividad de los vendedores. El vendedor con éxito siempre esta motivado a prestar, a su cliente una mejor atención y una venta reciente lograda le presenta un ingreso adicional personal.

Los clientes esperan encontrar un vendedor amable y amistoso que los trate como individuo valioso e importante.

El trato que el vendedor le de a su cliente sera el reflejo de un ingreso adicional.

2) PAGO A DESTAJO

El pago a destajo es un método mas común para aumentar la productividad. Este sistema remunera al empleado por la parte de valor que el trabajador hace de acuerdo con el esfuerzo, habilidad y tiempo para realizar el trabajo.

3) BONOS EN EFECTIVO

Los bonos en efectivo no es algo nuevo, ya que existe desde el imperio Romano.

En los tiempos modernos han probado ser un medio muy eficaz para que la organización, comparta sus utilidades con sus empleados. Algunas organizaciones ofrecen un bono, dos veces por años; dependiendo si el año fue bueno o malo.

4) PLANES DE PARTICIPACION EN LA PRODUCTIVIDAD

El principio de estos planes es proporcionar cierta parte de los ingresos. La principal meta es la distribución de las ganancias de la productividad y hacer practicar a toda la organización con el esfuerzo por mejorar. Existen beneficios mutuos tanto para la organización como para el trabajador.

a) Plan Scanlon

El plan Scanlon es el resultado de los trabajos, por Joseph Scanlon a mediados de los años a mediados de los años 30, en una empresa que esta por quebrar "La Empire Steel and Tin Planting".

El plan esta formado por tres elementos claves:

- Cooperación y trabajo en equipo, entre los empleados, los sindicatos y la Administración.
- Intervención de los empleados mediante una red de sugerencias.

- Participación directa de los beneficios de las mejoras en la productividad.

El plan comparte los cambios en la productividad, una vez al mes, lo cual mantiene a los empleados, perfectamente actualizados. La formula que se aplica con mas frecuencia es:

$$\text{Indice Base} = \frac{\text{Costo total del Personal}}{\text{Valor de la Producción a Precio Venta}}$$

La formula muestra la relación histórica entre los costos y los recursos humanos. Los empleados reciben entre 50% y 75%, mientras la empresa recibe el 25% o 50%.

La red de sugerencias motiva al personal a al presentar por escrito ideas para mejorar la productividad y la calidad. Cada departamento forma un Comité.

Las sugerencias que son rechazadas se devuelven al personal, acompañada de una amplia explicación.

Las sugerencias aceptadas, se mandan al Comité responsable para determinar los bonos respectivos.

b) Plan Eddy-Rucker-Nickels

Este es un plan de grupo en el cuál todo el personal a excepción de la alta dirección. Comparten los premios. La formula es: los costos de los materiales se le restan a las ventas.

c) Plan Improshare

El nombre proviene del vocablo ingles y significa Improved productivity through sharing, es decir, mejoramiento de la productividad mediante la participación. Esta plan fue desarrollado por Mitchell Fein. El plan utiliza horas en vez de dolares para calcular las ganancias de los empleados. Es plan de grupo que cubre al personal excepto a la Administración. El plan establece un máximo durante un periodo largo.

5) PLANES DE VALORACION DE MERITOS

Se eligen varios factores para analizar el desempeño, de un grupo de trabajadores. Estableciendo una escala de puntos y a cada factor, se fijan normas en diversos niveles asignados distintos puntos para evaluar.

6) INCENTIVOS DE GRUPO

El reconocimiento en grupo de la sensación de triunfo y sus miembros, sentimiento de pertenencia que provoca mayor lealtad hacia la organización. La ventaja de este método garantiza una distribución equitativa del esfuerzo.

La creación de los incentivos, el desempeño, representa una tarea importante para los gerentes.

La Administración de la remuneración exige ser previsor, estableciendo estructuras y procedimientos flexibles, acorde con la evolución en los aspectos técnicos, económicos, políticos y sociales. Una política salarial debe incentivar a la productividad y mantener un personal eficiente.

INCENTIVOS NO MONETARIOS

En algunas circunstancias los incentivos morales pueden ser mas eficaces que los financieros. La motivación moral inicia el movimiento hacia una mayor participación de los empleados en la Administración e induce a los trabajadores a cooperar independientemente.

4.2.6 CONFLICTO

NATURALEZA DEL CONFLICTO

El conflicto es una característica familiar de la vida organizacional su causa fundamental es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías o métodos competitivos y en luchas de uno o mas niveles o departamentos por dominar a los demás. Estos efectos los hace mas graves la tendencia que tienen los miembros de una empresa o identificarse con metas de sus propias unidades.

El conflicto puede ser personal y originarse en los deseos íntimos. A veces irracionales y egoístas de un individuo.

Algunas veces a un individuo dentro de un trabajo de les limita o se les margina y compara en relación con los demás, ya sea por la antigüedad, preferencia, etc. El individuo reacciona negativamente y no realiza actividades como debiere, esto se refleja en los resultados que produce; pues ya acumulando rencor, odio, egoísmo en contra de los demás, genera conflictos que afectan a la organización.

Existen múltiples soluciones ante diferentes formas de conflicto que se presentan, pero no hay un plan a seguir de igual manera.

CONCEPTO DE CONFLICTO

Entre la lucha entre motivaciones psíquicas incompatibles, o entre tendencias instintivas y exigencias culturales, sociales o religiosas del individuo.

El conflicto entre las exigencias, instintos y las defensas del Yo, puede ser el factor desencadenante de un desequilibrio. Cuando se trata de alcanzar una meta, pero algo así, no se obtiene lo que se deseaba, surge una frustración mas o menos pronunciada.

TIPOS DE CONFLICTO

Conflictos Latentes (Circunstancias)

La búsqueda de obras escritas ha dado una larga lista, de las fuentes subyacentes de los conflictos en las organizaciones.

Se condensan en tres tipos básicos de conflictos latentes:

- 1) La competencia para obtener recursos que escasean
- 2) Los esfuerzos para poseer autonomía, y
- 3) La divergencia en las metas de subdepartamentos.

Las competencias establecen la base de los conflictos, cuando las demandas acumuladas de recursos de los participantes superan a los recursos disponibles en el organismo; la necesidad de autonomía sienta la base de conflicto cuando una de las partes buscan ejercer el control de algunas operaciones.

Conflictos Advertidos

Pueden observarse a veces conflicto, aunque no existan circunstancias latentes; y estas circunstancias pueden existir en las relaciones sin que ninguna de las partes se den cuenta del conflicto.

En el caso en que se advierte el conflicto sin que exista en forma latente, pueden resolverse gracias al llamado "modelo semántico", de acuerdo con esta explicación se dice que el conflicto puede resolverse mejorando las comunicaciones entre las partes.

Conflictos Experimentados

Existe una importante distinción entre percibir y experimentar los conflictos. Una explicación es que las demandas incompatibles de la organización eficiente y el progreso individual, provocando ansiedad en el individuo.

Los conflictos experimentados pueden derivarse de fuentes independientes de los conflictos latentes.

Conflictos Manifestados

Por conflicto manifestado quiere decirse cualquiera de diversas variedades de conducta en conflicto.

Exceptuando los motivos por golpes políticos, disturbios laborales extremos y todas aquellas situaciones que se expresen con violencia.

CAUSA DE LOS CONFLICTOS

Cada conflicto no es sino un encadenamiento de casos tales que llegan a constituir las relaciones entre los participantes de una organización.

Si el conflicto se resuelve verdaderamente a satisfacción de todos los afectados, pueden sentarse las bases de unas relaciones mas cooperativas; o bien los participantes en su afán de sostener relaciones mas ordenadas, pueden concentrarse en conflictos latentes inadvertidos anteriormente y resolverlos.

Por otra parte si el conflicto únicamente se ha sofocado sin resolverlo, las circunstancias latentes pueden agravarse y estallar de una manera impulsiva, hasta que se rectifiquen o hasta que se

disuelvan las relaciones mutuas. Esta herencia de los casos de conflicto es lo que llamaremos "la causa de los conflictos".

FUNCIONES Y ANTIFUNCIONES DE LOS CONFLICTOS

Casi siempre el estudio de los conflictos obedece al deseo de resolver y de minimizar sus efectos sobre la salud psicológica de quienes participan en la organización y en la eficiencia del desempeño de él.

Los conflictos pueden constituir una amenaza al bienestar emotivo de las personas; los conflictos entre personas solo interesan por lo que implica el desempeño de la organización. Y respecto de los principios de la organización, la productividad, medida en términos tanto cuantitativos y cualitativos. Es una cosa valiosa, si todos los factores son iguales, en la organización; es mejor, se produce mas, es mas innovador y si la producción satisface estandares de calidad.

También es valiosa la estabilidad, de toda organización, si puede acrecentarse coherencia y solvencia, si los demás factores son iguales, la organización puede aprender y mejorarse desempeño; y si no pueden adaptarse a cambios internos y a presiones del medio ambiente se les nombra incapaces.

Por consiguiente desde este punto de vista, un conflicto es funcional o antifuncional, si facilita o impide la productividad, la estabilidad o la adaptabilidad de la organización.

LOS CONFLICTOS Y EL EQUILIBRIO

Una manera de considerar a la organización es pensar que cada copartícipe, contribuye con elementos tales como trabajo, capital y materia prima, a cambio de ciertos alicientes tales como salario e intereses. Se dice que la organización esta "equilibrada", si los alicientes superan a las aportaciones (valoradas subjetivamente), de cada participante y en "desequilibrio", si las aportaciones superan a los alicientes para alguno o para todos los participantes.

Estos experimentan motivaciones para establecer el equilibrio; ya sea saliendo de la organización, para ir a lugares mas lucrativos y se dice entonces que el equilibrio es inestables; o bien procuran establecer un equilibrio mas favorables entre los alicientes y las aportaciones en el seno de la organización, diciendo entonces que es "estable".

Los cambios en el personal de la organización ocasionan costosos desequilibrios que tienden a estabilizarse. De echo todo conflicto advertido, constituye un estado de desequilibrio y engendra presiones para resolverlo.

4.2.7 COMUNICACION

Comunicación es uno de los procesos de mayor ramificación en las organizaciones. Las organizaciones tratan de lograr una medida de control administrativo sobre sus comunicaciones oficiales y una cierta influencia sobre las comunicaciones discrecionales, informales y no oficiales.

La comunicación es el factor vital para desarrollar actividades y labores de una manera mas productiva, sin entorpecer e interrumpir los cambios que se dan dentro de la organización.

La situación de comunicación es de dos clases básicas entre los individuos, conocida como comunicación interpersonal y la que sucede entre la empresa y sus empleados como de grupo.

MODELO BASICO DE COMUNICACION

El modelo de comunicación, se describe con los siguientes elementos:

- 1) Una fuente de comunicación
- 2) El cifrador
- 3) El mensaje
- 4) El canal
- 5) El descifrador
- 6) El receptor de la comunicación

Los elementos de este modelo no están necesariamente separados ni ocurren en un orden fijo. No son cosas o gentes separadas, si no mas bien son elementos necesarios para que una comunicación se establezca.

Las fuentes de comunicación consisten en una entidad o persona con una necesidad o propósito de comunicar.

El cifrado es un mecanismo para traducir una necesidad o mensaje.

Los mensajes mismos existen en un canal-ondas sonoras, una pagina impresa, un televisor o cualquier otro medio. Una estructura de organización es, entre otras cosas un canal de comunicación.

El descifrador es un instrumento sensible como un ojo de una oreja, para retraducir o descifrar el mensaje de modo que sea útil para el receptor.

El proceso así iniciando por una fuente esta completo cuando ha sido recibido y entendido por el receptor.

EL SISTEMA DE COMUNICACION

La estructura de una organización proporciona una red para el proceso de comunicación formal. así la comunicación es uno de los medios usados para lograr los fines de la organización.

Ademas de los canales de comunicación, se desarrollan redes informales entre los que trabajan dentro, independientemente de las relaciones que les han asignado en la escritura.

Todas las unidades e individuos en la organización tienen que ver con algún aspecto de comunicaciones; se ven incluidos en los procesos de comunicación al realizar sus trabajos. Algunos individuos tienen sin embargo comunicaciones específicas de comunicación administrativa.

La alta Administración es responsable de la coordinación del esfuerzo total de comunicación de la organización.

En toda organización se desarrolla un modelo institucional de comunicaciones formales constituidas primordialmente por los canales oficiales y por la ejecución de programas y sistemas de comunicaciones. Los canales oficiales de comunicación corresponden estrictamente a las relaciones prescritas entre los puestos o entre la gente.

POLITICAS DE COMUNICACION

Las políticas y procedimientos de comunicación deben ser diferenciados cuidadosamente. Las políticas aclaran la intención y los objetivos de la alta Administración y especificar los enfoques de la comunicación con el personal. Las políticas anticipan la existencia de situaciones o problemas de decisión mas o menos continuos o repetitivos. Las políticas sobre comunicación no solo indican por que las comunicaciones ocurren si no también cuando quien debe comunicar según varias circunstancias y como efectuar las diferentes clases de comunicaciones.

La comunicación existe con el esfuerzo de lograr objetivos: la lealtad del personal, la moral, la motivación o la satisfacción en el trabajo.

DIMENSIONES DE COMUNICACION

Al considerar las comunicaciones como un proceso o sistema dinámico con un flujo y movimiento constante. El arreglo jerarquico de niveles en una organización y la departamentalización funcional proporciona la base para los modelos de comunicación formal.

Las dimensiones de flujo de comunicación en una organización pueden ser analizadas de manera conveniente de tres maneras:

- 1) Hacia abajo

- 2) Hacia arriba
- 3) Lateralmente

- Comunicación hacia abajo

La comunicación en esta categoría incluye delegaciones de autoridad, ordenes directrices, políticas, instrucciones y decisiones. Los mensajes hacia abajo pueden abarcar las criticas, reprimendas o preguntas que sugieren una comunicación hacia arriba. Tres importantes problemas caracterizan al proceso y son la coordinación, distorsión y la resistencia.

- Comunicación hacia arriba

En muy pocas organizaciones la comunicación formal e informal permite un flujo adecuado de intercomunicación.

Las comunicaciones hacia arriba incluyen principalmente información que los ejecutivos desean para evaluar y dirigir lo que esta sucediendo abajo como cosa adicional a las quejas o problemas que están siendo tratados por los niveles bajos, a falta de atención de la autoridad.

- Comunicación lateral

Las organizaciones formales proporcionan comunicación lateral, mediante el derecho de las personas en todo nivel. Esta comunicación se tiende a reducir las barreras formales restringiendo la interacción entre las personas en una organización de modo que los individuos se sientan libres de dirigirse a los demás en la realización de sus tareas.

PROCESO DE MEJORAMIENTO

La información constituye la base para que la Administración tome conciencia de la magnitud de las fuerzas para mejorar.

Los patrones de valores, creencias y comportamientos que componen la cultura de la organización son mantenidas y transmitidas a los miembros nuevos por medio del proceso de socialización en la organización.

Los agentes de cambio juegan un papel muy importante pues se encargan de vigilar constantemente el sistema de reforzamiento de la organización.

Para iniciar con éxito un cambio debe considerarse:

- 1) Formarse un juicio crítico y tomar una decisión a través de la observación y descubrir hechos, recoger toda la información posible; pero aun así debe formar criterios y tomar decisiones sobre la evidencia.
- 2) Motivar al personal, cada persona tiene que ver con los beneficios de el cambio.
- 3) Planear e iniciar a cada paso una acción correspondiente.
- 4) Examinar posibles alternativas
- 5) Vigilar los cambios de conducta para obtener los resultados deseados

5.1 FACTORES SUSCEPTIBLES DEL CAMBIO

La elección de los factores que se deben cambiar depende mucho de la información que se le presente a la Administración algunas veces, dicha información puede venir de los estados financieros, los datos sobre control de calidad presupuestos y los costos constituyen medios importantes para revelar las fuerzas de cambio tanto externas como internas.

Los márgenes de ganancia decrecientes y las cuotas de mercado son señales tangibles de la posición competitiva de la organización.

A veces es conveniente realizar encuestas al personal para que a través de sus respuestas se localicen las fallas que la organización tiene. Y saber como introducir el cambio que beneficia a todos.

El proceso a seguir se menciona a continuación:

5.2 CONCIENTIZACION

Consiste que el personal asimile el cambio, se sienta beneficiado con los cambios. La necesidad de cambio advierte en algunas organizaciones hasta que no ocurra un grave problema; una huelga, el reconocimiento de un sindicato antes de que la gerencia reconozca la necesidad de actuar.

El cambio no tiene que ser algo temible, en la medida en que aumente su habilidad para manejarlo, se creara entusiasmo y motivación para todos los interesados.

Cuando se planea un cambio importante en una organización o en una situación de trabajo hay que preparar, al personal empezando con una serie de pequeños cambios hasta que todo el personal se sienta satisfecho con la idea del cambio.

Algo muy importante es detectar donde se puede iniciar el cambio para que aumente la productividad y se logra un cambio competitivo.

El cambio es algo vital para la continuación del crecimiento económico de toda organización. Son esas empresas que proyectan y saben manejar el cambio las que tienen un margen competitivo.

La necesidad de cambio debe ser reconocida de alguna manera para diagnosticar la naturaleza del problema.

5.3 DIAGNOSTICO

Antes de emprender una acción apropiada, hay que analizar los síntomas del problema para descubrir de que se trata.

Los objetivos de esta fase se pueden describir con tres preguntas:

- 1) Cual es el problema según los síntomas que presenta?
- 2) Que debe cambiarse para resolverse el problema?
- 3) Que resultados (objetivos) se esperan del cambio, y como se medirán tales objetivos?

Las respuestas a estas preguntas pueden proceder de información que se encuentra de ordinario en las organizaciones, y consiste en declaraciones financieras, informes de departamentos o encuestas sobre actitudes. Los problemas operativos, técnicos se diagnostican con facilidad, pero problemas mas sutiles, con la de relaciones humanas exigen un análisis extenso.

Una forma de diagnosticar el problema sobre actitudes, por medio de encuestas, la mayoría de las veces este medio es mas rápido y nos proporciona información demasiado valiosa para corregir o implementar un cambio.

El diagnostico implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura

y a otros elementos esenciales del organismo, su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento.

5.4 EJECUCION DE LA IMPLANTACION

La implantación del cambio propuesto tiene dos dimensiones: "LA REGULACION CRONOLOGICA Y ALCANCE".

Por la regulación cronológica se entiende la elección de un momento apropiado para iniciar el cambio.

Alcance es la selección de la escala conveniente del cambio.

El cambio se puede implantar en toda la organización y convertirse en un hecho establecido en poco tiempo o bien, se puede llevar a cabo paulatinamente nivel por nivel, departamento por departamento.

Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. Ya que es necesario que exista la motivación del que adopta el programa y de los subalternos, sentir interés por actuar.

Así mismo se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, es decir la comunicación plena.

Por lo general se obtienen esfuerzos favorables de ejecución tratando al personal como seres humanos fomentando el crecimiento y desarrollo. Superación, reconociendo el trabajo bien hecho y asegurando un juego limpio.

Para cualquier cambio el comportamiento representa una especie de equilibrio, se requiere de nuevos ajustes, la tarea de cambiar el comportamiento humano requiere la necesidad de entender en forma mas completa los mecanismos psicologicos que tendrán que ser puestos en acción.

Las actitudes son importantes en el esfuerzo de ejecución, una actitud es la forma en que una persona tiende a sentir, ver o interpretar una situación en particular.

Por lo anterior cualquier ejecución debe estar subordinada a una evaluación.

5.5 EVALUACION

La evaluación es el control de los resultados esperados con los reales, es realizar comparaciones con base en los resultados para poder detectar las deficiencias y poderlas corregir a tiempo y eliminar aquello que afecte el buen funcionamiento de dicha actividad.

Es recomendable realizar evaluaciones periódicas para detectar con anticipación los aspectos que hacen que dichas actividades o procesos no se lleven a cabo de una manera satisfactoria.

La evaluación es difícil, se tiene que manifestar las capacidades y los logros, se requiere de una buena observación aguda, buen criterio y objetividad.

La evaluación consta de un proceso formado de varios pasos definidos sin importar la actividad, se aplica estos mismo pasos básicos:

- 1) Medición del desempeño, consiste en averiguar lo que se esta haciendo.
- 2) La comparación del desempeño con el estándar y averiguar la diferencia, si la hay. Consiste en comparar los resultados con lo que se espera.
- 3) La corrección de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras, es aprobar o desaprobar los resultados, aplicando, en ultimo caso las medidas correctivas que deben agregarse.

C A L I D A D

6.1 HOY CALIDAD

En los últimos tiempos se han presentado nuevas situaciones (incremento de la población, fluctuaciones en el tipo de cambio de diferentes monedas), que han afectado de manera trascendental en el mundo de los negocios.

Han surgido problemas que afectan a las organizaciones como es la escasez de materia prima, la competencia agresiva del exterior lo que ha venido hacer un peligro de existencia para las organizaciones.

Por ello es preciso iniciar un cambio organizacional. Es necesario que toda empresa inicie un nuevo planteamiento en sus objetivos de trabajo, pues solo así se podrá decidir que actividades son necesarias para alcanzar los propósitos fijados.

Los objetivos deben comunicarlos a todo el personal de la organización, así se facilita el cumplimiento y mejoramiento de el desarrollo de su trabajo.

Solo podrán subsistir aquellas empresas con un nivel altamente competitivo en el aprovechamiento de materiales que generen los bienes y servicios en condiciones de calidad que esperan y merecen los clientes. La base inicial es contar con una estructura de calidad que le permita ser mas productivo y competitivo.

La calidad es una exigencia creciente de los mercados y de los clientes es una necesidad de supervivencia que genera el bienestar en la sociedad, lo que permite que las empresas crezcan.

6.2 CALIDAD

Ahora es necesario preguntarnos, que es calidad?

El significado histórico de la palabra es "aptitud o adecuación al uso".

El hombre primitivo determinaba la adecuación del alimento y las armas para subsistir. Las comunidades humanas mantuvieron una relación entre productor-consumidor. Los problemas de calidad podran resolverse en el momento. A medida que se ampliaron los mercados el productor deja de tener un contacto directo con el consumidor. La relación se estableció atravez de canales de distribución.

La Sociedad Americana para el control de la Calidad (ASQC) define la calidad como el conjunto de características de un producto y/o servicio que satisface las necesidades del consumidor.

La calidad es lo que el cliente esta dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.

El producto y/o el servicio es de calidad cuando satisface las necesidades; servicio, oportunidad, integridad, seguridad y durabilidad.

6.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD

Diversos factores influyen en la calidad general de un producto o servicio en una organización.

Estos factores en forma individual o combinada determinan la capacidad para producir resultados suficientes que cumplan con las expectativas de los consumidores.

Mencionaremos los factores importantes que provocan una disminución de calidad.

1) Mercado

La competencia es a menudo un factor decisivo que determina el nivel adecuado de la calidad del producto, hasta llegar alcanzar cero defectos en el producto.

2) Objetivos de la Organización

La competencia eleva la calidad del producto, hasta llegar alcanzar cero defectos en el producto.

3) Diseño de la Producción

La manera en que se diseña el proceso determina arruinar la calidad desde el principio.

4) Proceso de Producción

El proceso seguido en la elaboración del producto influye de manera determinante.

5) Programación

La enorme importancia que desempeña la programación en la oportuna entrega. El tiempo necesario en la elaboración del proceso para la satisfacción del consumidor.

6) Calidad de los insumos o materiales

Es imprescindible que las características de los insumos se ajusten a los requerimientos o especificaciones. Al contar con óptimos materiales, mano de obra se genera la calidad.

7) Normas de calidad

Si el interés por la calidad no se deja sentir a través de la organización, ninguna prueba o inspección dará lugar a un producto de calidad.

8) Mantenimiento

Las instalaciones y el equipo para ser productivos y confiables, se debe contar con un mantenimiento preventivo y continuo.

9) Retroalimentación

Si la organización es insensible a las quejas del consumidor y a las solicitudes de reparación, la calidad no mejorara.

6.4 ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

La Administración de la calidad la definiremos como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una empresa. Para esto es importante:

- Definir las políticas de calidad en la organización
- Establecer objetivos claramente definidos, acorde con las políticas de las organización.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para llevar a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Dar capacitación en el trabajo.
- Contar con una buena remuneración, motivación y Fijación de metas.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

Una buena Administración consiste precisamente en llevar a cabo tres etapas: planificar el futuro, organizar los recursos y controlar los resultados.

6.5 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se basa en una estandarización de resultados; es un conjunto de medidas, métodos y medios orientados a establecer, mantener y obtener resultados de calidad del trabajo en referencia a los patrones de medidas cuantitativas o cualitativas preestablecidas.

El control se inicia prácticamente desde el diseño, teniendo en cuenta que humanizando la técnica se facilita la calidad en el trabajo (higiénicos, antropométricos, psicológicos y fisiológicos).

El control de calidad es un mecanismo de afirmación y manejo de la productividad, busca lograr una producción y servicio al nivel óptimo, ajustándose a las especificaciones técnicas y necesidades preestablecidas respectivamente. El control de calidad se basa en los siguientes principios:

- Fijar una meta de optimización, lo que significa preveer, empezar, actuar y terminar bien, evitando en todo momento romper la secuencia positiva y operativa en el trabajo.
- Establecer conciencia de que el control en sus diversos aspectos (técnico, humano, sociotecnico, estandares) debe llevarse a cabo desde la primera fase del proceso.
- Crear una filosofía de acción que visualice en primer termino las acciones preventivas y después las correctivas.

Proceso de control de calidad

- 1) Establecimiento de las norma o del estándar como punto de referencia para alcanzar y como elemento comparativo de medición del desempeño.
- 2) Montaje de un sistema de control secuencial de las diversas fases del proceso de producción, con el fin de evitar el distorsionamiento de las normas.
- 3) Previsión oportuna imponderables, localizadas en el punto de origen de la desviación, el fin de rectificar a tiempo, antes de esperar resultados negativos.
- 4) Retroalimentar permanentemente los resultados de la medición del desempeño, así como sus alcances o desviaciones, y realizar la comparación con las normas y tratar de modificar estas antes de tener un disfuncionamiento.

El control de calidad se efectúa básicamente en tres campos:

- Control del producto

Consiste en lograr que el producto se ofrezca dentro de las especificaciones respectivas.

- Control del proceso

Se refiere a que el proceso se mantenga dentro de las especificaciones de la ingeniera.

- Control del personal

Tratar que el excelente desempeño del personal obedezca a un grado cada vez mayor de concientización.

6.6 CALIDAD TOTAL

La calidad total es un programa global de la organización, en el que participan todos los departamentos, así como los proveedores, esta continuidad asegura la cadena del programa en busca de cero defectos, hacer las cosas bien y cumplir con los requisitos.

La calidad es un objetivo general, involucra a todo el personal de una empresa ya que el desempeño que cada uno realice sera el resultado del producto o servicio que se ofrece. La consecuencia es que el cliente quede satisfecho.

Para obtener la calidad total es conveniente que los altos directivos establezcan políticas de calidad, expresando el modo de pensar y el compromiso de responsabilidad, sobre el significado que tiene son sus clientes, su personal, y sus proveedores. Así como la trascendencia de sus actividades hacia la sociedad. Algunas políticas son:

Clientes

- Nuestros clientes representan la base de nuestro desarrollo.
- La meta mas elevada es lograr la satisfacción de sus necesidades.

Proveedores

- Los proveedores constituyen una extensión de nuestra organización.
- Mediante una adecuada coordinación los proveedores podrán atender mejor las necesidades de los clientes.

El Personal

- El personal es el recurso mas importante de la organización.
- Mediante su trabajo responsable y creativo, se puede mejorar constantemente la calidad.

La Sociedad

- La sociedad constituye el marco de acción de las actividades al ofrecerle resultados que favorezcan la forma de vida de sus integrantes.
- Mediante la calidad de los servicios la empresa y el personal contribuyen al desarrollo social-económico del país.

6.7 ESTRATEGIA DE CALIDAD

Es vital saber que dentro de cualquier organización el factor mas importante es el cliente. Mencionaremos algunas estrategias de calidad:

- 1.-El cliente constituye la mas elevada prioridad de la organización, es la condición de asegurar el desarrollo.
- 2.-La empresa debe asegurar que el cliente quede satisfecho con lo que adquiere.
- 3.-El volumen de ventas es un indicador de la satisfacción del cliente y los beneficios son la recompensa.
- 4.-La calidad de los productos que se han comprado en el pasado es la mas fuerte para realizar una nueva compra.
- 5.-asegurar la lealtad del cliente su satisfacción permitir que realice compras sucesivas.
- 6.-La mejora continua de los productos se obtiene por medio de un control estricto.
- 7.-La mejora de la calidad debe ser continuo e ilimitado.
- 8.-Realizar análisis estadísticos de las causas y efectos que arrojan información oportuna.

Una organización debe ordenar sus actividades de mejora mediante la capacitación de su personal.

6.8 CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Las actividades de los círculos de calidad comenzaron en el Japón (1962). Hoy se desarrollan ampliamente en el occidente y todas partes del mundo.

Al principio se crea que estas actividades solo podran tener éxito en el Japón debido a sus antecedentes sociales, culturales y religiosos. Hace mas de diez años que los círculos se introdujeron en Taiwan y Corea del Sur, países que ahora tienen sus propios métodos.

A mediados de 1970 se establecieron los C.C. en los Estados Unidos, Brasil, Suecia, Dinamarca, Holanda y Bélgica.

CONCEPTO DE CIRCULOS

El círculo de control de calidad es un grupo pequeño en el cual se desarrollan actividades que ayudan a perfeccionar la calidad. Su participación es voluntaria.

Los círculos de calidad están integrados con empleados de la misma área de trabajo y el supervisor. Con reuniones voluntarias y regulares para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad, con el fin de aplicarlas para solución de dificultades dentro del trabajo.

IMPORTANCIA DE LOS CIRCULOS

Es importante destacar que esta forma de trabajo radica en dos puntos:

- 1) Contribuir al mejoramiento y al desarrollo de la organización.
- 2) Ejercer las capacidades humanas plenamente y aprovecharlas al máximo.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE LOS CIRCULOS

Para poder lograr que los círculos sean importantes se deben delinear los cursos básicos, los que constituye la base del proceso. Sus objetivos son:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los círculos de calidad y las ventajas que con lleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que puedan tener acerca de los círculos de calidad.
- Convencer a los participantes para que se ofrezcan como voluntarios.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un círculo.
- Dar a conocer las técnicas para solucionar problemas del grupo.
- Hacerlos sentir parte del grupo en el sentido de pertenencia y responsabilidad.

Los expertos, la gerencia en general brindan ayuda a los círculos con la experiencia siempre que los miembros así lo soliciten.

La evaluación de los círculo de calidad no debe limitarse al análisis de sus resultados especialmente cuando los resultados se dan en términos monetarios (de acuerdo a la forma de trabajo). Así pues la evaluación debe atender a factores tales como la actitud y el esfuerzo que se muestra para resolver los problemas y el grado de Cooperación que existe en el grupo.

**** UNIDAD 7 ****

C A P A C I T A C I O N

En esta década la ventaja competitiva provendrá primordialmente de recursos tales como la disponibilidad de capital sino también de otros aspectos tales como la capacitación, la estructura organizacional y solo a través del fortalecimiento de la capacitación se logra la habilidad para controlar costos, para desarrollar competencias únicas y generar el cambio; puede crear y sostener una ventaja competitiva y duradera a través de la personas ya que son la clave y representan el papel prioritario en la organización.

La capacitación es hoy en día uno de los medios más utilizados en la búsqueda de la productividad y calidad en la organización para alcanzar la competitividad.

Sin embargo es poco común que la área de capacitación sea una unidad más de la empresa, esta solo se encuentra en pocas organizaciones.

7.1 CONCEPTO

La capacitación proviene del adjetivo capaz, este a su vez del verbo Latino capere igual a dar cabida.

Es un conjunto de actividades planeadas y basadas en necesidades de la organización para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes del personal a todos los niveles.

RESULTADOS

(Productividad, competitividad)

MEJORAMIENTO A TODOS LOS NIVELES

MODIFICACION DE CULTURA

(Desarrolla actitudes y habilidades)

APRENDIZAJE

(Conocimiento, habilidades)

Escalera de capacitación

OBJETIVOS

- La capacitación es el medio para encauzar al personal de la organización logrando una auténtica motivación e integración.
- Promover el desarrollo integral del personal.
- Lograr el conocimiento técnico necesario y alcanzar la eficacia en el puesto.
- Brindar al personal la posibilidad de mantenerse vivas, activas y vigorosas.

FUNCIONES DE LA CAPACITACION

En la actualidad se viven cambios constantes y de adelantos sobre todo en aspectos tecnológicos, por ello se necesita mas de la función de capacitación.

La capacitación tiene funciones primordiales de combatir los tres grandes enemigos del hombre que son la ignorancia, la obsolescencia y la especialización.

El siguiente esquema detalla cada función respectiva:

FUNCION		CONSECUENCIA
Ignorancia	Es la carencia de conocimiento sobre cualquier tema. Por no poseer una formación educativa.	Provoca frustración y creciente deformación del personal.
Obsolescencia	Es el proceso que sufre el personal por poseer conocimientos atrasados y habilidades no necesarias para desempeñarse.	No estar actualizado es daino para mantener al día al personal.
Especialización	Es el conocimiento de una actividad o área exclusivamente.	Bloque las posibilidades del personal. Hace decrecer la creatividad.

7.2 TIPOS DE CAPACITACION

La capacitación administra diferentes tipos de programas derivadas de las necesidades disposiciones legales. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grupos.

1) Capacitación para el trabajo.

Esta va dirigida al personal que va a desempeñar una nueva función ya sea por nuevo ingreso o por reubicación dentro de la organización.

- a) Capacitación preingreso
- b) Inducción
- c) Capacitación promocional

2) Capacitación en el trabajo.

La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar y a mejorar actitudes del personal.

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica

3) Desarrollo

Este comprende una formación integral de los individuos.

a) Educación especializada

7.3 FASES DEL PROCESO DE CAPACITACION

Con el fin de transformar los esfuerzos el sistema de capacitación, exige una serie de análisis, estrategias, diseño y ajustes constantes como para garantizar resultados dentro del proceso de la capacitación. Se identifican las siguientes fases en el diagrama.

EVALUACION DE NECESIDADES	CONTENIDO Y FUNCIONALIDAD DEL PROGRAMA	CONTROL DEL PROGRAMA
EVALUACION SEGUIMIENTO		

- Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnostico de los problemas actuales y planear las acciones futuras. Atravez del acopio de información (evaluación del trabajo, exámenes, técnicas, estadísticas administrativas) los cambios en el ambiente externo se convierten es desafíos ante las nuevas necesidades.

- Contenido del y funcionalidad del programa

Se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades así como la descripción, duración, recursos y señalamientos de responsables, la estructura del programa se fundamenta en una función y relación con todas las partes y elementos objetivos. también se señalará la metodología a seguir, de acuerdo al nivel, caracter y proyección.

- Control del programa

Contiene una serie de acciones para definir y corregir el programa así a coadyuvar la operatividad de este.

- Evaluación

La evaluación de la capacitación es la base de la credibilidad se debe establecer un modelo de evaluación que arroje resultados tangibles. Se diseñan los medios idóneos para alcanzar los objetivos prefijos.

- Seguimiento

Es la última fase del proceso que permite evaluar el grado de permanencia de la capacitación y detectar acciones futuras.

7.4 TÉCNICAS DE CAPACITACION

Las técnicas de capacitación son las herramientas que sirven para que aprenda el personal a realizar con eficiencia sus actividades. Existen varias técnicas para capacitar al personal pero solo mencionaremos las más utilizadas.

- Instrucción directa sobre el puesto

Esta técnica se imparte durante las horas de trabajo se emplea básicamente para enseñar obreros y empleados a realizar sus actividades en el puesto. La supervisión se imparte por un supervisor o compañero de trabajo.

- Rotación de puestos

Se imparte con el fin de proporcionar a los empleados y obreros experiencia en varios puestos. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa.

- Conferencias, videos y películas

Estas técnicas tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y participación activa. Las conferencias permiten generalmente economizar tiempo y recursos los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos considerables.

- Estudio del caso

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada la persona aprende sobre las acciones que es deseable aprender en situaciones análogas, cuenta con las sugerencias de otras personas así como las propias aprendiendo a desarrollar una toma de decisiones.

CONCLUSIONES

En este fin de siglo el modo de vivir y subsistir para el hombre y la organización resulta ser cada día mas difícil.

El pensamiento de ir pasandola mas o menos debe quedar atrás se necesita un ideal el de ir mejorando.

Las organizaciones tienen en sus manos el compromiso de mejorar para lograrlo cuentan con individuos que están deseosos de lograr el éxito.

Esto se alcanza atravez de un cambio que debe formar parte de todo lo que se hace en la manera de pensar y sobre todo en la manera de actuar.

En la primera unidad prestamos de una manera muy general aspectos importantes sobre los inicios de la productividad, así como los diferentes conceptos que caracterizan la productividad desde un punto de vista conceptual, dinámico, integral, progresista, social y económico.

Es indispensable la relación establecida entre uno y cada uno de los puntos de vista. Que son vitales para el desempeño de cualquier organización.

Sin embargo no debemos olvidar que la productividad es un esfuerzo global de recursos humanos materiales, monetarios y sobre todo el entusiasmo con el cada individuo se desempeña en su trabajo logrando siempre resultados exitosos en cualquier actividad que desempeñe.

En la segunda unidad se presentan los factores que influyen en la productividad pues resulta beneficioso el identificar y analizar todo aquellos elementos que intervienen de manera directa o indirecta en el desarrollo de cualquier organización.

En la tercera unidad nos presenta el proceso administrativo todas y cada una de las etapas que nos muestra el curso a seguir, la dinámica de los problemas y el avance para dar solución por medio de este efectivo valioso proceso.

La cuarta unidad muestra las técnicas de mejoramiento de la productividad a que se determinan las herramientas utilizadas en la realización del programa de mejoramiento de la productividad como son el desarrollo organizacional ya que es un conjunto de estrategias educativas cuya finalidad esta destinada a cambiar las creencias, actitudes, valores, estructuras de las organizaciones en tal forma que estas sean capaces de adaptarse a la nueva tecnología, a los mercados y al reto que presentan así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo.

En la quinta unidad el proceso de mejoramiento nos da un panorama muy general sobre los factores susceptibles de cambio como es

concientizar, realizar el diagnostico y posteriormente hacer una ejecución e implantación y finalmente evaluar.

La sexta unidad nos habla de la importancia que hoy en día hace énfasis en investigaciones mas a fondo de las calidad, ya que debemos estar a la vanguardia de cualquier cambio y superarlos para trabajar siempre con un rendimiento alto.

La septima unidad se refiere a la capacitación es uno de los medios mas utilizados en la búsqueda de la productividad, calidad de la organización para alcanzar la competitividad y con ello mantener siempre al personal actualizado y a la vanguardia del cambio mismo.

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

1. KOONTZ O'DONNEL, "ADMINISTRACION", TERCERA EDICION 1986, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. MCGRAWHILL, Pp 32.
2. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, "INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO", TERCERA EDICION 1986, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. LIMUSA Pp 4.
3. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD DE MEXICO, "SIMPLIFICACION DEL TRABAJO", TERCERA EDICION, Pp 3.
4. JOSEPH PROKOPENKO, "GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD", EDICION 1989, EDIT. OTI, Pp 3.
5. FELIPE D'JARRONAH, "CALIDAD, EL SECRETO DE LA PRODUCTIVIDAD", EDICION 1985, IMPRESO EN MEXICO
6. PEDRO MARROQUIN SUAREZ, "PRODUCTIVIDAD, PARTICIPACION Y ANALISIS", EDICION 1986, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. CECSA, Pp 13.
7. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS "COMISION DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL", EDICION 1991, IMPRESO EN MEXICO.
8. THOMAS A. KAYSED, "CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL", EDICION 1980, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. TRILLAS, Pp 314-315.
9. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO "INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO", EDICION 1986, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. LIMUSA, Pp 392.
10. GRAEME SALOMON Y THOMPSON, "CONTROL E IDEOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES", EDICION 1986, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. FCE., Pp 199.
11. DANIEL R. DENISON "CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL", EDICION 1991, IMPRESO EN COLOMBIA, EDIT. LEGIS SERIE EMPRESARIAL, Pp 2-12.
12. ADREN F. SIKULAN MCKENN, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", EDICION 1989, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. LIMUSA.
13. EDGAR H. SCHEIN, "DINAMICA DE LA CARRERA EMPRESARIAL", EDICION 1982, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, Pp 14.
14. FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO, "EL PROCESO ADMINISTRATIVO", EDICION 1975, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. HERRERO HERMANOS SUCESORES S.A.
15. DELTUN E. MCFABREL, "ADMINISTRACION DEL PERSONAL", EDICION 1989, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. FCE., Pp 614.
16. TERRY R. GEORGE, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION", EDICION NUEVA, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. CECSA, Pp 535.

17. DONNELLY GIBSON IVANCE VICH, "FUNDAMENTOS DE DIRECCION", 3 EDICION 1984, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. UNION TIPOGRAFICA HISPANOAMERICANA S.A.
18. NEWTON MARGULIER JOHN WALLACE, "CAMBIO ORGANIZACIONAL", EDICION 1989, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. TRILLAS.
19. JOHN P. KOTTER, "EL FACTOR LIDERAZGO", EDICION 1990, IMPRESO EN MADRID, EDIT. DIAZ DE SANTOS S.A., Pp 9-11.
20. LEONARDO R. SAYLES, "LIDERAZGO ESTILOS Y TECNICAS, CUALES Y COMO APLICARLAS", EDICION 1982, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. MCGRAWHILL, Pp 32-35.
21. LAURA RODRIGUEZ ESTRADA, "ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION", EDICION 1981, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. TRILLAS.
22. HUGO CALDERON CORDOVA, "MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DEL PERSONAL", EDICION 1990, IMPRESO EN MEXICO, EDIT. LIMUSA, Pp 20-23.
23. ALFONSO N. SILICEO, "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL", EDICION 1982, IMPRESO EN MEXICO, Pp 15-17.