

64
2el.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
DE QUÍMICA

PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.
UN ENFOQUE HACIA LAS RELACIONES HUMANAS.

T R A B A J O E S C R I T O

VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

Que para obtener el titulo de:

I N G E N I E R O Q U I M I C O

P r e s e n t a:

ADRIANA GARCIA PAREDES



Méjico D. F., 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Jurado Asignado

Presidente	Prof. León Carlos Coronado Mendoza.
Vocal	Prof. Antonio Torre Tellez de Monroy.
Secretario	Profra. María Eugenia Bar Ibarra.
1er. Suplente	Prof. Héctor Marcelino Gómez Vázquez.
2do. Suplente	Prof. Roberto Antonio Echimendi Rodríguez.

Méjico, D. F.

León Carlos Coronado Mendoza.

Ariana García Paredes.

HAY HOMBRES QUE LUCHAN UN DIA Y SON BUENOS,

HAY OTROS QUE LUCHAN UN AÑO Y SON MEJORES,

HAY QUIENES LUCHAN MUCHOS AÑOS Y SON MUY BUENOS;

PERO HAY LOS QUE LUCHAN TODA LA VIDA

ESOS SON LOS IMPRESCINDIBLES.

BERTOLT BRECHT.

A MIS PADRES: RAUL Y ANITA.

**EN UNA MUESTRA SENCILLA DE ADMIRACION, CARINO Y AGRADECIMIENTO
POR TODOS SUS ESFUERZOS Y SACRIFICIOS REALIZADOS, PERO SOBRE
TODO GRACIAS POR SU AMOR.**

A MIS HERMANOS: RAUL, JANIN Y DAVID.
POR QUE ELLOS SIGNIFICAN UN ESTIMULO MAS EN MI VIDA.

A EDUARDO :

**POR COMPARTIR CONMIGO ESTA GRAN AVENTURA; LA VIDA. GRACIAS POR
TODO TU APOYO Y AMOR.**

A MI ASESOR EL I.Q. LEON C. CORONADO MENDOZA.

"AQUEL QUE DESEE CONVERTIRSE EN MAESTRO DEL HOMBRE DEBE EMPEZAR A ENSEÑARSE A SI MISMO ANTES DE ENSEÑAR A LOS DEMAS; Y DEBE ENSEÑAR PRIMERO CON EL EJEMPLO ANTES DE HACERLO VERBALMENTE."

KHALIL GIBRAN.

GRACIAS POR TU APOYO INCONDICIONAL Y POR TU AMISTAD.

A LA MEMORIA DE UN EXCELENTE SER HUMANO: LAURA E. GARCIA CHAVEZ.

POR EL VALIOSO RECUERDO DE SU AMISTAD, DE SU ESTIMULO Y APOYO CONSTANTE PARA LLEVAR A CABO UNA DE MIS METAS.

GRACIAS.

I N D I C E.

INTRODUCCION.

I. PRODUCTIVIDAD.

- 1.1. DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD.**
- 1.2. PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.**

II. MOTIVACION.

- 2.1. DEFINICION DE MOTIVACION.**
- 2.2. TIPOS DE MOTIVACION.**
- 2.3. NECESIDADES DEL TRABAJADOR.**
- 2.4. MOTIVACION-COMUNICACION-DESEMPEÑO.**

III. EL FACTOR HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD.

- 3.1. RELACIONES HUMANAS APLICADAS EN EL AMBITO INDUSTRIAL.**
- 3.2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE EN EL AREA DE TRABAJO.**

IV. DIAGNOSTICO → PLAN DE ACCION.

- 4.1. DISEÑO DE ORGANIZACION.**

V. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

- 5.1. RECOMPENSA-TRABAJO-ENTREVISTA.**
- 5.2. CAPACITACION Y ALFESTRAMIENTO.**
- 5.3. ESTUDIO DEL TRABAJO COMO MEDIO DIRECTO DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.**
- 5.4. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.**
- 5.5. PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

VI. CONCLUSIONES.

VII. BIBLIOGRAFIA.

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

Es difícil cambiar cuando se ha estado haciendo algo de la misma forma toda la vida. Pero en el mundo de los negocios, los cambios en las demandas de los consumidores y la competencia obligan a las empresas a cambiar para poder permanecer.

Las empresas están descubriendo que tienen que hacer las cosas de una manera diferente para poder sobrevivir en el mercado actual, la competencia mundial fortalecida por un octavoercial, nuevo y más eficaz. La economía se está transformando frente a nuestros ojos a medida que industria tras industria se reestructuran, se reorganizan, se reforman para no ceder ante la competencia, los gerentes están aprendiendo nuevas formas de dirigir sus empresas, los presidentes y ejecutivos están comenzando a fomentar el desarrollo de empresas vigorosas con estabilidad a largo plazo, y no solamente con ganancias a corto plazo.

Todos están prestando atención a los consumidores de una manera más efectiva, para asegurar que sus productos contienen siendo estilos y de valor. Si no lo hacen, alguien lo hará sin pérdida de tiempo y se ganará a los consumidores. Sin consumidores, no hay empresa.

Todo esto no tendría ningún efecto, si no lleva acabo el desarrollo del personal, esto es, se requiere de un cambio fundamental en la forma como se administra el recurso humano.

Se puede decir que la gente es el principal activo. En las empresas se deben tratar a los empleados como una inversión que con el cuidado apropiado puede producir trabajo de gran valor para la empresa, porque saben lo que hay que hacer. Saben como hacerlo bien y, después, como hacerlo aún mejor, tienen la creatividad, la experiencia y la inteligencia para contribuir al mejoramiento de la empresa.

Esto implica que se debe partir de la persona, de sus aspiraciones, potencialidades, valores y necesidades, para después definir e adaptar las instancias relativas a su entorno en función de él y de los objetivos de la empresa, tomando como origen que cada persona cuenta con un enorme potencial por desarrollar. Que como consecuencia derivará el incremento de la productividad y por lo tanto el desarrollo de la Empresa.

Partiendo de lo antes mencionado, el presente trabajo es una recopilación de información que pretendo servir como guía para evaluar el lugar en que se encuentra una empresa, a donde quiere llegar y qué debe hacer para lograrlo (PRODUCTIVIDAD), mediante la efectividad del trabajo humano.

Este trabajo inicia con una síntesis de la productividad (definición, parámetros a considerar, etc.).

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico de la motivación, en donde a su vez se plantea la importancia de la motivación para el incremento de la productividad.

En el siguiente capítulo se hace un análisis de las relaciones humanas consideradas como adecuadas así como también de las condiciones del ambiente para lograr un mejor desempeño del trabajo.

En el siguiente capítulo se plantean los aspectos a considerar en el diseño de organizaciones que permita poder llevar a cabo un diagnóstico y como consecuencia un plan de acción para lograr un mejor desarrollo de la productividad.

En el último capítulo se plantean algunas de las posibilidades que podrían funcionar como estrategias para incrementar la productividad de una empresa.

En las conclusiones se hace un balance de los aspectos mencionados a lo largo del trabajo y como el factor humano funge como elemento clave para la productividad.

I.- P R O D U C T I V I D A D.

1.- PRODUCTIVIDAD

1.1. ¿Qué es la productividad?

Los seres humanos, en su relación con la naturaleza, siempre decean una mayor satisfacción de sus necesidades conocidas, para lo cual continuamente buscan los medios más eficientes para realizar la producción con menos esfuerzo y mejores resultados en el mismo tiempo; en pocas palabras explora diferentes caminos para elevar la productividad.

En nuestro momento histórico, la demanda de las empresas mexicanas se orienta cada día hacia una mayor conciencia de su vocación productiva.

Hoy en día la globalización económica pone de manifiesto la movilidad del capital como elemento necesario del esfuerzo empresarial.

Sólo en la medida en que la organización empresarial es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, los empleados, proveedores, clientes y autoridades que la sostienen.

La productividad no es dirigida por causas de valores como el respeto, la calidad total y el servicio que representan las necesidades de las personas que se relacionan con la empresa; se puede entender como un valor necesario y como un indicador fundamental de la viabilidad del éxito empresarial.

Dado su carácter económico, la productividad es medida en forma cuantitativa y se facilita conocer la importancia que puede tener cada equipo de trabajo, y entonces la contribución a la rentabilidad de cada parte de la empresa.

Por lo tanto, se entiende por productividad a la medida de Eficiencia y calidad; siendo la calidad el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de requerimientos. Y Eficiencia es la capacidad de tratar de alcanzar los objetivos con los mejores recursos posibles.

Por lo tanto, se entiende por productividad a la relación:

PRODUCTIVIDAD	PRODUCTOS (Ventas, Costos, etc)	RECURSOS PARA PRODUCIR EL PRODUCTO	INSUMOS O RECURSOS PARA LA CORRECCION DE ERRORES

Recursos para producir el producto:

- Materiales.
- Infraestructura.
- Finanzas.
- Humanos.

1.2. Productividad en la empresa.

Existen varios factores que influyen sobre la productividad de una empresa. Algunos de ellos escapan al control de la dirección, como, por ejemplo, el nivel general de la demanda de bienes, el régimen tributario, los tipos de interés y la disponibilidad de materias primas, de equipo adecuado y de mano de obra, entre otros.

Se dice que existe la productividad como la relación entre producto y costo total, tratando de una empresa, una industria o la economía en su conjunto.

La productividad es la ratio de determinada de recursos (trabajadores, maquinaria, etc.) a la cantidad de bienes o servicios (productos) que se obtiene de tales recursos. Los recursos y disposición de una industria manufacturera son los siguientes:

TERRENOS Y EDIFICIOS

Terreno bien situado para levantar los edificios y demás instalaciones necesarias para la actividad de la empresa, y los edificios que se construyan en ese terreno.

MATERIALES

Materiales que pueden ser transformados en productos para la venta en libre o en combustible, los productos químicos que se utilizan en el proceso de fabricación y los materiales de construcción, etc.

MAQUINAS

Instalaciones, herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo la fabricación, manipulación y transporte de los materiales, como el calefacción y ventilación e instalación generadora de energía, máquinas y utilería de oficina.

MANO DE OBRA

Personal de uno y otro sexo para llevar a cabo las operaciones de fabricación, proyectar y dirigir, desempeñar trabajos de oficina, diseñar e investigar, comprar y vender.

El uso que se hace de todos estos recursos combinados determina la productividad de una empresa.

Ahora bien, alguien tiene que ocuparse de que los recursos se aprovechen lo más posible y se combinen de la manera que rinda la mayor productividad posible. Es obviamente, el cometido de la dirección de la empresa.

En todo trabajo en que intervenga más de una persona, la función de equilibrar el uso de los recursos y coordinar la actividad de todos los participantes para lograr el máximo de resultados es precisamente la de la dirección o gerencia.

Si los dirigentes no atinian a tomar las medidas de cada caso, la empresa acabaría por fracasar, ya que los recursos de que se hablaba perderían la coordinación entre sí. (FIG. 1). La importancia relativa de cada uno de los recursos varía según la naturaleza de la empresa, el país en que opera, la disponibilidad y costo de cada categoría de recurso, la índole del producto y los procesos de fabricación.

Productividad de los materiales y de la mano de obra.

MATERIALES

En el momento de proyectar o especificar un producto:

- Elegir el diseño que permita fabricar el producto con el menor costo posible.
- Asegurar que las instalaciones y equipo sean lo más económicos en cuanto a los materiales que necesiten para funcionar, con determinado nivel de rendimiento.

En la fase de fabricación o funcionamiento:

- Asegurar que el procedimiento sea el más adecuado y se aplique como es debido.
- Asegurar que los operarios estén debidamente capacitados y motivados, para que no sea necesario rechazar su trabajo por defectos y esto implique pérdida de material.
- Cuidar que el material se manipule y almacene debidamente en todas las fases (materia prima hasta producto terminado) eliminando toda manipulación y transporte innecesario.
- Cuidar el embalaje para evitar desperfectos en las mercaderías expedidas al cliente.

MANO DE OBRA.

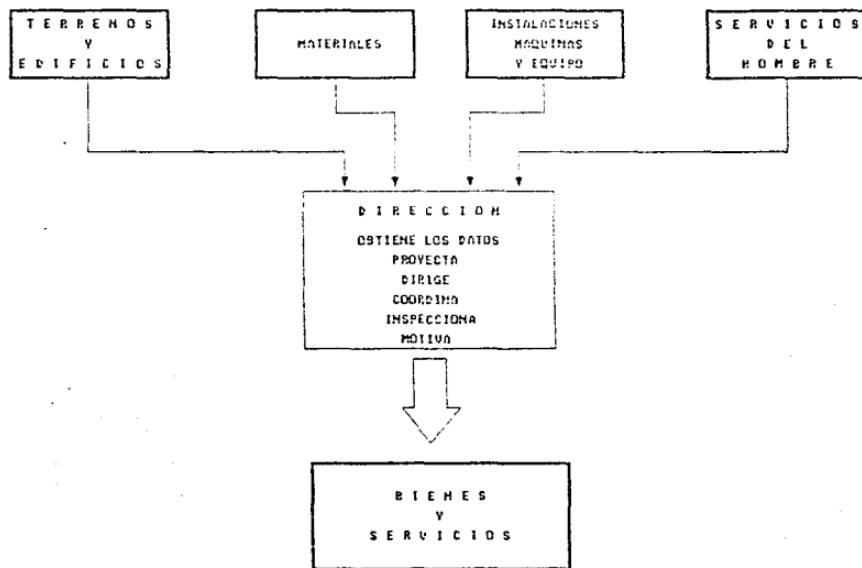
-Asegurar que los trabajadores estén debidamente capacitados.

-Asegurar que el diseño o la especificación del producto este debidamente clara para evitar alguna deficiencia por parte del operario.

-Asegurar que el trabajador este motivado en cuanto a su labor, esto contiene una clara conciencia de lo importante que es su trabajo para la empresa y como beneficio propio.

FIG. 1 PAPEL DE LA DIRECCION EN LA COORDINACION
DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

RECURSOS



PRODUCTOS

De nada sirve que la dirección reuna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades o que logre coordinar entre sí los recursos, si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no desean ejecutarlos y sólo lo hacen por obligación. La coerción no da el mismo resultado que la acción voluntaria. <<motivación>>. Por eso, una de las funciones de la dirección, tal vez la más difícil, consiste en inspirar a otras personas el deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría es la única forma de hacer triunfar a la empresa.

Existen diversas definiciones de motivación:

-Es el arte de hacer sentir a una o varias personas en un ambiente de trabajo en donde se desarrolleen sus facultades al máximo.

-Es fomentar, encubar y alimentar el espíritu de trabajo en la gente.

Pero es puede decir que la planteada por W. Edwards Deming se apega a la idea planteada en este esquema, Deming enuncia que la motivación (capítulo III) es como una turbina interna de cada ser humano, la cual puede ser activada por factores motivacionales externos.

II.- MOTIVACION.

2.- MOTIVACION.

En el entorno Nacional, el reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio. Dichos cambios consisten en que se modifiquen las actitudes para poder integrarse al ritmo de la modernidad; esto es, en función de una nueva visión se requiere un cambio de actitud y un propósito bien definido ya que la apertura y desarrollo de la economía exige creatividad y cambio.

Se puede decir que la llegada de México a este singular momento de crisis ofrece la oportunidad histórica de trascender la identificación y desarrollo de áreas específicas, como la agricultura, la pesca, el turismo y la industria, de redescubrir valores y ventajas comparativas fundamentales e integrarlas con efectividad al nuevo orden internacional.

El aumento de los costos y las presiones de la reposición, han llevado a la comunidad empresarial, así como a los administradores de organismos públicos, a tratar de ahorrar. Una posible ruta de menor costo en los costos laterales del proyecto, esto no ha pedido reducir significativamente la calidad de la rigidez ascendente de los trabajos y de las dificultades que existen para incrementar la productividad de la mano de obra. Asimismo, las presiones, entre otras, han elevado la economía y la productividad exacerbar otros problemas laborales que incrementan los costos: ausentismo y rotación de personal, insatisfacción y pereza, mala calidad y errores del proyecto. Todo lo anterior se reduce a que en la medida en que se encuentre involucrado <**motivado**> un individuo con su trabajo desempeñara su labor más eficientemente. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa el organismo, por lo tanto es extraordinariamente importante conocer los recursos que suscitan la acción humana; esto constituye un aspecto vital por que de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Los motivos que tenga el individuo para desarrollarlos proporcionan una explicación de sus actuaciones y la demostración de sus actitudes en el trabajo, por lo que se puede decir que la conducta del hombre, está directamente relacionada con la motivación que tenga dentro de si, desarrollada a través de los demás.

La motivación tiene dos aspectos:

El subjetivo, que como su nombre lo indica, depende del individuo en sí, y se puede identificar como una necesidad, impulso o deseo.

El objetivo, que está fuera del individuo y se puede llamar incentivo o finalidad.

Para que exista una situación de motivación positiva, es necesario que el incentivo satisfaga una necesidad de tal manera, que desaparezca ésta como necesidad no lograda. Esta es una situación compleja ya que tanto las necesidades como los incentivos o satisfactores varían de un momento a otro y también de individuo a otro. Para que la motivación sea positiva, es indispensable un incentivo adecuado, y es necesario que estén dentro de margen que den satisfacción. Por lo tanto se puede decir que la motivación se relaciona estrechamente con las necesidades humanas, una conducta es motivada por necesidades básicas y universales que requieren satisfacción.

2.1. Definición de motivación

Se puede decir que la MOTIVACIÓN está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Añí, se deben considerar factores tanto de tipo estrictamente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, etc., así como factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural.

Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las divisiones subpartes de la misma organización puede darse en la persona que se halla alineada en una organización formal cumplir sus necesidades esenciales de auto-realización en el voluntario o en las organizaciones informales. La tarea en el caso específico algunas partes de la misma pueden implicar ciertas motivaciones distintas que otras implican motivos diferentes. Esto hace que el hombre se halle implicado de una manera productiva con la organización sobre la base de muchos tipos de motivaciones; su satisfacción última y la eficacia definitiva de la organización, depende solo en parte de la naturaleza de su motivación.

El personal de una empresa puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que realizarán. Debi, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a las personas en todos los momentos. Estas postuladas reconocen la complejidad del hombre y los factores que influencian su motivación para contribuir a las metas de la organización.

2.2. Tipos de motivación.

La afirmación de que el hombre está motivado por una necesidad de dominar los problemas con los que se enfrenta es muy amplia y general. El patrón de motivos, valores y percepciones que se desarrolla en un sistema particular de funcionalidad individual, es el producto de la interacción de las características biológicas que tienen los individuos y las experiencias que desarrollan desde su infancia hasta su vida adulta. Esto significa, que aun cuando todos los individuos se esfuerzan por resolver los problemas que se les presentan, la variedad de diferentes experiencias coincide a que cada sistema individual se desarrolla de manera diferente.

Motivaciones primarias y secundarias; las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias son adquiridas de experiencias, con fruto de la historia individual y del aprendizaje.

Motivaciones intrínsecas y extrínsecas; según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella.

Motivaciones de contenido y de contexto; lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que ocurre.

Motivaciones positivas y negativas; con las que pueden motivar a buscar algo, o a evitar algo.

Motivaciones inmediatas y a largo plazo; cuando los estímulos se obtengan al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

Motivaciones de deficiencia y de crecimiento; según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.

Motivaciones materiales y espirituales; con las motivaciones a realizar o adquirir bienes tangibles, o bien, a realizar valores trascendentales.

Motivaciones conscientes e inconscientes; según que el sujeto se de cuenta o no de ellas. Hay toda una casuística.

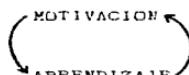
Motivaciones básicas de la personalidad y motivaciones de determinados actos. de la personalidad quedan a las características propias de la persona que por lo tanto derivarán situaciones específicas para cada caso.

Motivaciones individuales y colectivas; que se abrigan en una persona individual o en un grupo o equipo.

Los sistemas motivacionales difieren mucho entre las etapas del ser humano y en las regiones del mundo. Existe una clara evolución debida a los factores internos y a factores externos; los internos expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer, a desarrollarse hasta cierta plenitud; y dando luego comprobamos que en menor o mayor medida que en otros los factores externos son sobre todo las situaciones estímulas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivational biológico.

Se trata aquí de señales de reforzamiento positivos consistentes en las repercusiones favorables de nuestros actos y que nos inclinan a repetirlos una y otra vez.

La motivación es, entonces, producto del aprendizaje, y a la vez causa del mismo, es un proceso de causalidad circular:

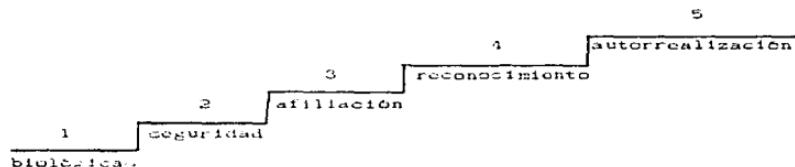


Dicho en términos populares, el éxito, en cualquiera de sus formas, es uno de los más sustanciosos alimento de la motivación.

¹Rodríguez Entrada, Mauro. Motivación al Trabajo. El Manual Moderno. 1986.

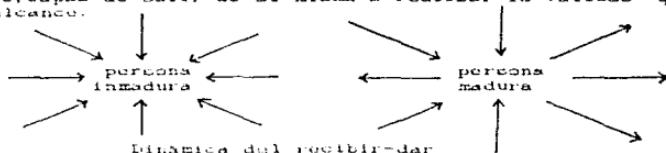
2.3. Necesidades del trabajador.

Abraham Maslow, el notable psicólogo humanista, explicó las relaciones entre las motivaciones y los niveles y tipos de las necesidades humanas. Estas forman un sistema bien organizado:



A cada ser humano le toca manejar sus procesos de desarrollo para ir ascendiendo por la escala y, una vez satisfechos los escalones inferiores, desarrollar y fortalecer los superiores.

Tengamos en cuenta que el adulto maduro es la persona responsable, capaz de salir de sí misma a realizar lo valioso que tiene al alcance.



Un aspecto importante de la educación de un individuo cualquiera es la conscientización de las motivaciones, que a su vez posibilita los procesos de transformación y de progreso sobre la escala de Maslow, hasta consolidar las motivaciones al autodesarrollo, al servicio social, a la productividad, a la colaboración y a las realizaciones creativas en los diversos campos.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

CUANDO SURGE UNA NECESIDAD, ESTA DETERMINA EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN TERMINOS DE MOTIVACION, PRIORIDADES Y ACCION A TOMAR.



MASLOW: HAY UN PROCESO POR MEDIO DEL CUAL LOS INDIVIDUOS SATISFACEN SUS NECESIDADES EN ORDEN ASCENDENTE, LAS PRIMARIAS HASTA LAS MADURAS.

1) Necesidades Fisiológicas.

Las necesidades fisiológicas incluyen aspectos como la alimentación, vestido, la habitación y la salud.

En el trabajo el supervisor se esfuerza por satisfacerles tales necesidades, pagándoles buenos sueldos y facilitándoles sus labores por medio de máquinas, herramientas, dispositivos y métodos más eficientes.

2) Necesidades de Salvaguardia.

Estas necesidades incluyen aspectos como la seguridad en el puesto y el estar a salvo de daños físicos y de otro tipo de riesgos.

Los personas desean sentirse seguras en su entorno. En el trabajo, el supervisor y la organización pueden ofrecer toda una serie de beneficios que permiten satisfacer estas necesidades, por ejemplo, el respeto a la antigüedad del puesto.

Otra necesidad es la de evitar cualquier daño físico. Los supervisores pueden satisfacer esta necesidad creciéndole de que las condiciones laborales cumplan con las normas y leyes de seguridad.

3) Necesidades Sociales.

Las necesidades sociales son esos deseos que el ser humano tiene de sostener relaciones significativas con los demás. Por ejemplo, existe el deseo de compañerismo, que se puede satisfacer en el trabajo por medio de la interacción con los demás miembros del grupo. Otro es la necesidad de aceptación, que se cumple cuando se logra la total aceptación por parte del grupo de trabajo. Un tercero es el deseo de pertenencia, que es posible satisfacer desarrollando un alto espíritu de equipo.

4) Necesidad de Estimación.

Estas necesidades son deseos de sentirse importante y de tener amor propio. La necesidad de reconocimiento es una de ellas, y a menudo se satisface por medio de símbolos de posición, como el título del puesto, una oficina propia, o un lugar para estacionar el automóvil dentro de la empresa. Otro es el sentimiento de cumplimiento o de logro, que puede solventarse permitiendo la participación del individuo en la toma de decisiones. En términos generales, las personas tratan de satisfacer sus necesidades de estimación adquiriendo mayor prestigio y poder.

5) Necesidades de Autorrealización.

Las necesidades de autorrealización son aquellas en las que tengamos que desarrollar al máximo nuestro potencial interno, de convertirnos en eso que sabemos que podemos llegar a ser. Son necesidades que casi siempre se satisfacen, manifestando, expresando la propia personalidad, por ejemplo por medio de un trabajo creativo. Otra necesidad de autorrealización es la independencia, que puede hacerse otorgando a los empleados la libertad de tomar las decisiones que atañan directamente a sus labores.

Las necesidades de autorrealización poseen un contenido psicológico. Si el trabajador considera que su trabajo es rutinario y aburrido, nada conseguirá el supervisor diciéndole que su trabajo es interesante o estimulante.

Como es obvio, no todo lo que hace el supervisor por uno de sus empleados o subordinados servirá para motivarlo, esto dependerá totalmente de como el trabajador considere si su actividad es estimulante o interesante.

En el ámbito de la motivación existen dos conjuntos importantes de factores, por los cuales pueda existir o no la satisfacción del trabajador, uno está formado por los factores de Higiene o de Conservación que no proporcionan satisfacción, sino que bien sirven para prevenir toda insatisfacción. Estos factores tienden a ser de naturaleza predominantemente física:

FACTORES ECONOMICOS: Sueldos y salarios.

CONDICIONES LABORALES: Luz y temperatura adecuadas.

FACTORES SOCIALES: Oportunidades para interactuar con los demás.

CATEGORIA: Títulos de los puestos, oficinas propias, etc.

Lo anterior queda plasmado en la Teoría Motivacional de HEZBERG.

Otro conjunto de factores está formado por los motivadores, es decir, los factores asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo. Entre los factores más importantes de este tipo están:

TRABAJO ESTIMULANTE: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse personalmente.

SENTIMENTO DE AUTOREALIZACION: Contribuir en la realización de algo de valor.

LOGRO O CUMPLIMIENTO: La oportunidad de llevar a cabo algo.

RESPONSABILIDAD MAYOR: La consecución de nuevas tareas y labores.

2.4 Motivación-comunicación-desempeño.

MOTIVACION

En las industrias para que se pueda considerar una buena motivación, para que se logren resultados, es necesario considerar varios aspectos, tales como:

a) Tener un propósito que constituya el fundamento de la cultura deseada para que se logre una buena organización, y así se defina tanto el tipo de empresa que se quiere ser.

b) El sentido que pretende darle a la empresa.

"Los propósitos deben ser dignos, atractivos, defendibles; debe contemplar las necesidades y aspiraciones de todos los integrantes y dotar a la organización de un sentido social e histórico.²

Se debe invadir a toda la organización, es decir estudiar bien las diferentes estrategias que se deben de llevar a cabo dentro de la empresa, entre las cuales considerando como tener una buena VISION. Una vez determinada esta idea, mas fácil mirar estratégicamente para establecer los "cómo" que permitirán llegar al éxito.

El análisis histórico de grandes empresas y de grandes líderes, ha mostrado que la visión clara de lo que se quiere ser en el futuro ha sido un elemento clave de éxito y motivación, que es un factor común y determinante de los proyectos exitosos.

COMUNICACION

La palabra comunicación deriva del latín "COMUNICARE": compartir, hacer participes de algo. Es una expresión más de la necesidad humana de nombrar lo cambiante, de comprenderlo para saberse a salvo del caos y del desorden. El hombre tiende a crear significados para construir con ellos una visión del mundo que le permite dar a las cosas orientación y sentido.

² Giral Barrios José, "Cultura de Efectividad". Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1993.

Es frecuente dentro del ámbito empresarial que se confunda lo que es comunicación e información; la diferencia entre ambas es que la información no necesariamente exige una reciprocidad entre emisor y receptor, en cambio en la comunicación si se toman en cuenta los dos agentes tanto el emisor como al receptor y en esta última un factor primordial es la retroalimentación.

Es necesario establecer un programa de comunicación de "arriba hacia abajo", así como de forma horizontal y de "abajo hacia arriba", que permita compartir con la organización, cuáles son las razones de ser que tienen los empleados, sus valores y su manera de hacer las cosas, que se espera de cada empresa, división, equipo de trabajo, también por medio de la comunicación se desea que se logre una integración armónica, la sinergia y el compromiso entre las personas y la organización.

En toda empresa pública o privada, existen relaciones entre los distintos puestos que la integran, perteneciendo así los diferentes individuos, a las diferentes áreas de competencia que les corresponden y cumpliendo los requisitos, atributos y responsabilidades.

Estos puestos están ocupados por individuos que necesitan comunicarse para coordinar y realizar sus actividades, ya sea en calidad de jefe, de supervisor, de técnico, de personal normativo o operativo. Por otra parte, también es cierto que todas las personas de una organización se relacionan entre sí, no solamente desde el punto de vista de las funciones que desempeñan por la índole de su trabajo sino también por motivos personales, creándose entre ellos diversos vínculos de amistad, antagonismo, simpatía y compañerismo.

Por lo anterior es fácil distinguir dos claves de comunicación en las organizaciones:

- a) Oficial o Formal.
- b) Informal o Extraoficial.

Estos dos tipos de comunicación se encuentran unidos y constituyen la verdadera estructura humana o social de la empresa.

La comunicación oficial o formal corresponde a las relaciones que existen entre los individuos en razón de los puestos que ocupan y las actividades a ellos asignadas, debiendo ajustarse a las reglas derivadas directamente de la organización formal de la empresa, y en consecuencia se subdivide en:

- a) Descendente.
- b) Ascendente.
- c) Horizontal o lateral.

a) Como su nombre lo indica, en la comunicación vertical descendente, los jefes se ponen en contacto con sus subordinados según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que les son propios. Se uno fortalece la estructura institucional al unificar órdenes, procedimientos y criterios.

TIPO DE COMUNICACIÓN → SUPERORDINADO

En este tipo de comunicación se encuentran órdenes, instrucciones, informes, juntas, etc. Crímenes que previenen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados, se pueden dar por escrito o en forma verbal y es conveniente:

- Ordenar con seguridad.
- Comprobar si la persona a quien se va a ordenar es la indicada.
- Analizar la forma en la que se va a dictar la orden.
- Valorar si la orden es de importancia para quien la va a ejecutar.
- Acompañarla de las explicaciones necesarias para su debido cumplimiento.
- Asegurarse de que fue bien comprendida.
- Verificar su cumplimiento.

b) Son comunicaciones verticales ascendentes las que van de "abajo hacia arriba" a través de la estructura de la organización y por la cual establecen los subordinados contacto con los superiores haciendoles llegar informes, encuestas de actitud, reportes, etc.

SUBORDINADO -----> JEFE

c) La comunicación lateral u horizontal enlaza los distintos puestos de un mismo nivel jerárquico y proporciona el conocimiento y la coordinación de las actividades entre las diferentes áreas laborales.

JEFE -----> JEFE

SUBORDINADO -----> SUBORDINADO

Barreras en la Comunicación Oficial o Formal.

a) En la Comunicación Horizontal.

- La Competencia individual. Ocultar información a otro funcionario del mismo o diferente nivel, para que la actuación de éste desmerezca.

b) En la Comunicación Ascendente.

- El deseo de agrasas y el temor al castigo.
- Los problemas de rango.

c) En la Comunicación Descendente.

- Los secretos del puesto.
- El deseo del subordinado de quedar bien.
- Rectar importancia a las órdenes.

Es evidente que muchas deficiencias organizacionales se originan en la falta de comunicación y en su práctica no adecuada entre el personal de un mismo nivel. Frecuentemente ocurre que las distintas direcciones, departamentos o personas de un área, no tienen contacto sistemático y organizado y esto origina un deterioro de los servicios no del todo eficaz como debería ser. Estos tres tipos de comunicación formal se complementan de manera reciproca, y en conjunto, constituyen el aspecto dinámico de la vida institucional.

La Comunicación Informal o Extraficial surge por razones particulares, como la ciudad, el sexo, la edad, la actividad, los deportes y otras que se relacionan con las comunicaciones formales que se dan entre los individuos por razones de parentesco y sus actividades.

Técnicas para manejar la Comunicación Informal.

El manejo de la comunicación informal tiene dos aspectos:

- a) Evitar las reacciones negativas de los rumores.
- b) Apoyar una actitud positiva en los líderes informales para transmitir información positiva.

Cuando el "individuo enlace" es un "empleado problema":

- 1.- Determinar en quién consiste el problema.
- ¿Ha contactado con una buena dirección?
- ¿Es leal y lealista? Ayuda constructiva?
- ¿Son satisfactorias sus condiciones de trabajo?

2.- Ayudar en la resolución del problema.

Cuando el "individuo enlace" es un "líder informal":

- 1.- Darle a conocer la información correcta.
- 2.- Hacerle saber la importancia de que la noticia circule sin deformaciones.
- 3.- Procurar, si es posible, que el líder informal sea al mismo tiempo jefe de la organización formal.

Para la vida de toda organización es importante que los jefes conozcan, analicen y comprendan las relaciones informales, pues algunas veces éstas pueden favorecer las formales, y otras por lo contrario, obstaculizan, entorpecen e incluso constituyen barreras infranqueables para el buen funcionamiento de la organización.

Desempeño

Dentro de las empresas es esencial investigar el desempeño de las organizaciones para tratar de influir positiva y eficientemente en esta importante variable de la cultura.

En las empresas es muy importante la ACTITUD como variable del desempeño y de creatividad. Es indispensable comprender al cliente y establecer una identificación con él, por cordial y aplicar el criterio para ajustar los procedimientos a sus expectativas, en lugar de hacerlo víctimas de las necesidades de productividad y de los sistemas internos de la organización.

En el desempeño, debe de ser una preocupación fundamental que el agente principal de comunicación de los nuevos valores dentro de la organización sea el propio ejemplo de sus líderes formales; su vivencia diaria.

No debe ser tan importante que el personal sea católico, conservador, liberal, judío o ateo, pero si que viva claros valores como el respeto por los demás, la honestidad, el espíritu de equipo y la calidad.

Las organizaciones desarrollan la experiencia y la capacidad de su personal para mejorar los procesos y desarrollar nuevos productos, sustituyendo por otro lado, importantes recursos en la contratación de "gentes" que en ocasiones no dan los resultados esperados. Por ello es necesario propiciar la generación de ideas y aportaciones de quienes realmente conocen todo el proceso productivo y a partir de ellas diseñar las mejoras necesarias y así lograr un buen desempeño.

Uno de los principales factores del éxito es el mejorar los procesos que se derivan de la creatividad o del simple ingenio de quienes laboran en una empresa. Así, otro factor de éxito es saber la opinión de los clientes, los vendedores y del trabajador involucrado en el desarrollo productivo; esto permitirá que se desarrolle innovación a partir de un flujo continuo de ideas y aportaciones.

En general las empresas hacen que su personal sea más restringido que emprendedor, reprimiendo a sus líderes naturales que por lo general pretenden aportar nuevas ideas, creando un ambiente negativo en la capacidad de seleccionar problemas. Por lo tanto, se debe recargar a quienes históricamente se han reprimido, liberándolos y estimulandolos para que se conviertan en emprendedores.

III.- EL FACTOR HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD.

III- EL FACTOR HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD.

9.1. Relaciones humanas odescendentes en el ámbito industrial.

A manera de antecedentes se presenta una definición que se cree que conceptualiza adecuadamente lo que son las "Relaciones Humanas".

Relaciones Humanas: "Todo acto en el que intervienen dos o más personas." Los hombres con objeto de las relaciones humanas desde que nacen.

Las Relaciones Humanas pueden ser:

INDIFERENTES:

Hacer fila para comprar un boleto.
Pedir parada en un autobús.
Preguntar a un transeunte el nombre de una calle.

AGRADABLES:

Un acto de justicia.
Un elogio legítimo de los padres.
La hora del café con los amigos.
Una conferencia ante un público numeroso e importante.

DESAGRADABLES:

Mataros en la guerra.
Sufrir la indiferencia del padre.
Ser despedido del empleo.
Asistir a una clase obligatoria, confusa y aburrida.

Por lo tanto, se puede decir que las Relaciones Humanas son cambios que tiene cada persona para saber por qué un individuo obra como lo hace; comprender mejor la conducta de los demás como la de uno mismo; lo que permitirá modificar favorablemente la actuación hacia los demás así como experimentar mayor respeto por los semejantes.

³ Haro Leob, Luis. Psicología de las Relaciones Humanas. Editorial Porrúa. México, 1993.

ACEPTACION DE
UNO MISMO.

ACEPTACION DE
LOS DEMAS.

SER ACEPTADO

Entre los principales objetivos del estudio de las Relaciones Humanas están los siguientes:

- Mejorar las relaciones entre los hombres a través del conocimiento y la comprensión.
- Hacer más fluida y eficaz la comunicación interpersonal.
- Eliminar motivos de fricción.
- Buscar la armonía individual y social.
- Encuentrar satisfacción en la relación con los demás.
- Aprender a vivir en paz con uno mismo.

Por su naturaleza misma, no existen recetas que normen las Relaciones Humanas, ya que hace indispensable tener una filosofía, debiendo poseer una escala de valores. Dichos valores pueden ser:

- 1.- El respeto a la vida.
- 2.- La libertad individual.
- 3.- El bienestar personal y social.
- 4.- El reconocimiento del derecho de ser diferente y de no poder dejar de serlo.

En la actividad profesional, el trabajar en equipo requiere que quienes participan sean capaces de saber llevar dicha relación, de modo de tratar de establecer estrategias que permitan desarrollar los trabajos con eficiencia y así alcanzar las metas planificadas. Para cumplir con lo anterior es necesario que cada profesional esté debidamente motivado.

Dentro del Ambito Industrial, se puede decir que las Relaciones Humanas tienen gran importancia dentro de la comunicación, en el liderazgo y en la motivación. El ser humano es un ser fundamentalmente dinámico, libre y creativo, como un ser en continuo movimiento hacia su propia realización, capaz de desarrollar su potencial con más seguridad. Se pueden considerar diversas instituciones humanas, incluyendo a las empresariales que tienen como función principal promover el dinamismo propio del hombre; no obstante facilitar su desarrollo a través de sus sistemas diversos y estructurales. Dentro del dinamismo del ser humano se puede considerar su condición material y su condición biológica, su dimensión psicológica y emotiva, su condición social y la de tipo espiritual.

No se trata de cambiar o "motivar" a las personas para que hagan las cosas, sino de encontrar la mejor forma de estimular y canalizar su motivación natural hacia el desarrollo. En las Relaciones Humanas, la comunicación es un elemento indispensable para lograr la orientación de los individuos y de los grupos con la capacidad para comunicarse y capacidad de escuchar, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.

En las Relaciones Humanas y particularmente en el Ambito laboral, la motivación se relaciona estrechamente con las necesidades humanas que influyen de manera individual, a la realización de una meta personal, la búsqueda de poder, dinero y "estatus", y la afiliación a un determinado grupo social. Con respecto al liderazgo dentro del Ambito industrial se relaciona, como un líder se ve a si mismo, cuál es su percepción del mundo y su filosofía acerca de las personas y qué resultados se logran por medio de su gente.

⁴ Villanueva Reinbeck, Martín. Mdc Alis del Principio de Autodestrucción. Editorial. El Manual Moderno. México, 1988.

COMO ESCUCHAR

E VITE IMPRESIONARSE POR LOS SÍMBOLOS DE AUTORIDAD DE SU INTERLOCUTOR.

S IGA ESCUCHANDO HASTA QUE SU INTERLOCUTOR TERMINE.

C MIENTRAS ESCUCHA AFLOJE LA TENSIÓN.

U TILICE LAS PAUSAS PARA HACER PREGUNTAS.

C DEDÍCATE A LO QUE ESCUCHAS, SIN CRITICAR, OPINAR O RECOMENDAR.

H ASTA QUE TERMINE SU INTERLOCUTOR, EVALUE SUS DECLARACIONES.

A VALORE LO EXPRESADO PARA DETERMINAR LO QUE EL INTERLOCUTOR OMITE.

R ECUERDE QUE ES RECOMENDABLE SABER "ESCUCHAR ENTRE LÍNEAS".

RELACIONES HUMANAS ADECUADAS EN LA EMPRESA.

JEFE \longleftrightarrow SUBORDINADO

Relaciones Humanas Adecuadas en la Empresa						
Jefe						Subordinados
El Jefe toma la decisión y la comunica.	El Jefe "vende" la decisión.	El Jefe presenta sus ideas y solicita preguntas.	El Jefe presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada.	El Jefe presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión.	El Jefe define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.	El Jefe permite que los subordinados funcionen dentro de los límites establecidos por el superior y que tomen la decisión.
						

3.2. Condicionamiento y medio ambiente en el área de trabajo.

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, y no sólo físicas, aunque al principio no se tuvieron en cuenta más que los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones); más tarde se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales, y por último se impuso la evidencia de que los costos indirectos de los accidentes de trabajo (tiempo perdido por la víctima, los testigos y los investigadores del accidente, interrupciones en la producción, daños materiales, retrámites, probabilidades judiciales y de otros órdenes, disminución de la producción al substituirlos al accidentado y, más tarde, al reincorporarle al trabajo, etc.) eran aún más elevados que los costos directos.

La disminución de la productividad y el aumento de las piezas defectuosas y desperfectos de fabricación imputables a la fatiga provocada por horas largas de trabajo continuo y malas condiciones del medio ambiente, entre todo iluminación y ventilación han demostrado que el organismo humano, pese a su enorme capacidad de adaptación, tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones exteriores óptimas. En resumen, se ha visto que es posible aumentar la productividad mejorando meramente las condiciones en que se desarolla el trabajo.

En términos generales, las técnicas modernas de gestión y dirección no han dado un lugar suficiente a la seguridad e higiene del trabajo y a la ergonomía, a pesar de la tendencia moderna a considerar la empresa industrial como un sistema global o una combinación de subsistemas.

Estos problemas se entienden de otra manera desde que la opinión pública y, en particular, los sindicatos toman conciencia de ellos. Se ha podido determinar que la tensión nerviosa impuesta por la tecnología industrial moderna es el origen de las formas de insatisfacción que se observan sobre todo entre los trabajadores asignados a tareas elementales, sin contenido interesante y de carácter repetitivo y monótono.

Así pues, no sólo un medio ambiente peligroso puede constituir la causa directa de accidentes y enfermedades profesionales, sino que, además, la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cultural y social pueda conducir a la disminución de la calidad y de la productividad. Evidentemente, las consecuencias de esta situación variarán según el medio sociocultural.

A continuación se mencionan los principales factores que regulan el incremento o decrecimiento de la productividad en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo:

- 1.- Criterios de seguridad e higiene.
 - a) Accidentes de trabajo.
 - b) Enfermedades profesionales.
 - c) Orden y limpieza.
 - d) Equipo de protección personal.
- 2.- Iluminación.
- 3.- Ruido y vibraciones.
- 4.- Condiciones climáticas.
- 5.- Ventilación.
- 6.- Disposición del tiempo de trabajo.
- 7.- Locales de trabajo.

El método más eficaz para lograr buenos resultados en la productividad, no es necesariamente contar con una estructura orgánica formal, ni un cuerpo de especialistas, pero sí resulta esencial que se atribuyan con precisión las responsabilidades dentro de una estructura que asegure una acción perseverante y un esfuerzo mancomunado de empleadores y trabajadores, con el fin de que la calidad del medio ambiente de trabajo alcance niveles elevados y satisfactorios desde el punto de vista técnico, orgánico, y psicológico.

⁶ Manual de Ergonomía. Fundación Mapfre. España, 1996.

IV. - DIAGNOSTICO - PLAN DE ACCION.

4.- Diagnóstico e Plan de Acción.

4.1. Diseño de Organizaciones.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, debe comenzar por definir sus objetivos, ya que los recursos de cualquier organización son limitados y deben utilizarse eficientemente si es lo que se quiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades. La asignación de responsabilidades es esencial, incluso si la organización es compuesta de un solo hombre, porque el dato distribuir su tiempo tan eficientemente como sea posible.

El diseño de un nuevo sistema de organización quizás sea el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa. La construcción de la organización ideal debe comprender lo mejor que se haya escrito sobre la materia y adaptarlo a las necesidades de la empresa. El empleo del término "ideal", no está referido en el sentido de "construir una organización bien formada, eficiente, "perfecta", sino más bien está referida al contrario con la organización actual.

Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los "principios de organización" al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos "principios" ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear buenos sistemas de organización.

Según los estudios del área de Desarrollo Organizacional y más recientemente los simpatizantes de la Teoría de la Planeación Estratégica, dicen que existen un conjunto de principios fundamentales que son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares, deben ser claramente especificadas.

3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esquema con principios básicos de todo organismo.

4. La autoridad superior debe dominar en el ejecutivo, el jefe más alto deberá presentar líneas claras de autoridad.

5. La definición de cada puesto, una dirección, autoridad, responsabilidad y relación, deben ser establecidas por escrito y presentar en conocimiento de todos los miembros del grupo.

6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de su subordinado, es absoluta.

7. La autoridad debe tener una respuesta adecuada correspondiente.

8. La supervisión y control no debe ser desleída.

9. Se considera que la existencia, unidad de organización, se mantengan en proporción a su autoridad y su responsabilidad.

10. Toda organización debe cargar una continuidad en su proceso y estudio y en su vida de trabajo y operación.

Estos principios son necesarios para toda organización bien hecha, materia de su existencia, su actividad, sus fines, etc., pero sobre todo es un condicionamiento de su cumplimiento. Los miembros, individuos y organizaciones, otros principios y leyes que regulan su formación, son considerados para el establecimiento de toda organización bien.

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.

Para que una organización sea efectiva, requiere que su objetivo o meta principal sea clara y la consecución del mismo esté apoyado por un plan de organización que mantenga las políticas que permitan que sea llevada a cabo.

La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

La autoridad no se puede conceder separada de la responsabilidad, la autoridad es el corolario de la responsabilidad y deberá asegurarse que ésta sea comprendida por la persona que la ejerce y por los demás miembros de la organización.

La delegación de la autoridad deberá ser descendiente para su actuación.

De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe descender de un nivel superior a un nivel inferior. La falta de una apropiada delimitación de autoridad produce demora, malo funcionamiento, falta de control administrativo y, sobre todo, produce fuga de responsabilidad.

Los informes que recibe la dirección están en función de los límites de la autoridad y la delegación que se haga a los subordinados para que estos cumplan con la responsabilidad de rendir cuentas y el derecho a dirigir en la cadena de mando en forma descendente.

La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.

Una parte de tales las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlos a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones divididas en que pueda ser dividido el trabajo. La naturaleza y número de funciones fundamentales están en relación a la importancia que tenga cada una de ellas en la contribución directa al propósito de la empresa.

Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.

Si no se respeto el principio básico de la "unidad de mando", es imposible establecer responsabilidades. La mayoría de las veces los subordinados tienen mal entendidos al confundir las líneas de responsabilidad con la corriente de trabajo, al creer que deben reportar a más de un supervisor. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y de las cosas por las que se es responsable.

No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que pueda supervisar eficazmente.

Si un jefe tiene un campo de supervisión demasiado grande, desciende algunos poderes y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo que entre en los detalles que constituyen un campo de supervisión efectivo.

La ampliación o reducción del radio control, va en función de las habilidades y responsabilidades obtenidas por un jefe, ya que actualmente se considera la práctica que un supervisor dirija de cinco a veinte personas al mismo tiempo, pero es importante que dirija a más de veinti y personas. Los factores que influyen para esta determinación son:

- a) El tamaño de la empresa.
- b) El tipo de organización.
- c) Los niveles jerárquicos que comprenda.
- d) La complejidad y tipo de supervisión.
- e) La calidad del grupo a supervisar.
- f) La habilidad y responsabilidad del supervisor.

Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.

Nunca deberá criticarse a un subordinado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría. Deberá buscarse la manera más adecuada para llamarla la atención, procurando no dañar su reputación.

Debo estructurar una organización lo más sencilla posible.

El tipo de organización que se adopte a las necesidades de la empresa, deberá ser sencilla, evitando sus complejidades. Cada estructura determina la práctica donde el punto de vista de control. Si la misma involucra control elevados, la organización tendrá que ser modificada.

Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez.

En muchas ocasiones, la falta de una determinación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea desarrollen labores de otros campos que no corresponden a su esfera de acción, también deberá evitarse que por la naturaleza de las funciones algunos jefes sean ayudantes y críticos del mismo nivel. Cada línea y en particular cada jefe deberá limitarse a la esfera de acción que le compete.

Especialización y división del trabajo.

El método más importante de dividir el trabajo y el que todas las organizaciones utilizan, es el de la división por funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas o mínimo significa un grupo de actividades relacionadas que se realizan juntas bajo un solo jefe de departamento.

El agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque al jefe no le demanda la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente. Obviamente, sería más difícil supervisar actividades tan dispares como la investigación técnica y una medida altamente competitiva, que dirigir un grupo de funciones relacionadas, como ventas, mercados y promoción de ventas.

Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización se basa en realidad a la respuesta a la pregunta: ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa industrial? Estas serían, por lo menos, elaborar el producto (producción), venderlo (Mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas e control).

Conforme crece una empresa, otras funciones que hasta entonces habían sido manejadas por los jefes de los departamentos como parte de sus funciones regulares, se pueden separar y así pueden crear nuevos departamentos funcionales que se ocupen de ellas.

Determinación del grado de funcionalización.

El grado en que deberán desdoblarse las actividades y crearse departamentos diferentes depende principalmente del factor económico.

El establecimiento de un nuevo departamento funcional significa que debe nombrarse un nuevo gerente y, a menudo, esto también implica que debe asignársele un cierto número de subordinados. Por lo tanto, esto implica costos extra y debe estudiarse la Prudencia de la medida comparando los beneficios contra los costos.

Especialización.

Cuanto más se divida el trabajo dividido a cada empleado a una actividad determinada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y eficacia.

El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, o sea, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas.

Con la especialización en una empresa, cada departamento, sección, proceso, operación y máquina, depende de todos los demás. La especialización impone la producción de mayores cantidades de artículos en menor tiempo y con menor esfuerzo, una mayor variedad de los mismos productos más exclusivos, menor esfuerzo, mejor calidad, empleo creciente de los subordinados y reducción de los desperdicios, empleo más eficiente del trabajo, del suelo y del capital y, en general, niveles de vida que mejoran incesantemente.

Los métodos que se pueden usar para dividir el trabajo de una empresa son numerosos. Incluyen tradicionalmente los criterios de función, zonas, producto, proceso, clientes, sistema, equipo y tiempo. Pero comúnmente hay un tipo predominante de subdivisión de las actividades de importancia de la empresa, que lo hace personalmente al más alto funcionario, la cual se llama "subdivisión básica", "delegación básica" o "departamentalización".

La subdivisión principal o primaria de las actividades de una empresa, puede basarse en los siguientes criterios de departamentalización:

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización territorial o geográfica.
- Departamentalización por producto.
- Departamentalización por equipos o procesos.
- Departamentalización por fuerza de trabajo.
- Departamentalización por clientes.

La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización.

LINCHAMIENTOS PARA UN PLAN DE ACCION.

Esta sección ofrece algunos ejercicios en los que se pueden plasmar los aspectos concretos que se desean trabajar dentro de una empresa.

Tómese unos minutos y elabore una lista de todas las cosas que le gustaría mejorar en su empresa. Píndale en grandes: Gente, Productos, Ganancias, Procedimientos.

Me gustaría mejorar:

Compare los cambios deseables con los cambios "posibles", de la lista que se presenta a continuación:

1. Mejorar en costos y en otros asuntos de dinero. Sustanciales ahorros en costos, mejoras en el manejo de efectivo, eliminación de asuntos innecesarios o costosos.
2. Correcciones en la calidad, productos o servicios de mejor calidad, mejor control de la calidad.
3. Mejoramiento en productos y servicios. Mejoras importantes en la competitividad del producto, su desempeño, confiabilidad, empaque y peso.
4. Procedimientos o procesos mejorados. Logística interna modernizada, tiempos de producción más cortos, mejor disponibilidad de partes.
5. Ventajas para el personal. Mayores cualidades de liderazgo, mejor trabajo en equipo, mejor comunicación, aumento en la productividad, más creatividad en la fuerza de trabajo, mayor aceptación y uso de nuevas ideas y tecnología, espíritu de equipo más elevado, menos índices de rotación de personal.

DIAGNOSTICO

Revise la lista de sus "ambios deseados", analice y desglosé ampliamente los aspectos humanos que están causando problemas en la empresa e identifique las causas a las que usted atribuye el origen del problema.

PROBLEMA	ORIGEN

LAS SISIS TAREAS

1. Recuir información.

Dedique tiempo a reunir información sobre las políticas del personal de la empresa, perfiles de puestos, funciones, características del personal que tiene bajo su mando, procedimientos, etc.

2. Identificar funciones.

Realice un análisis de las funciones y las tareas del personal bajo su cargo, y del que se relaciona intimamente con su área, a fin de identificar puntos de afinidad, conflicto, tiempos muertos, etc.

3. Generar ideas.

Al analizar cada aspecto de los problemas, piense y describa todos los posibilidades que se le ocurrían para solucionarlos, sin importar las limitaciones. No se limite. En esta etapa es importante tener en cuenta las opiniones de sus empleados, compañeros de trabajo y jefes.

4. Consolidar las ideas.

Seleccione y relacione las mejores ideas, de la forma:

5. Evaluar opciones.

Pondre las ventajas, desventajas y cada opción y los requerimientos que implicaría cada una de ellas. Jerarquice por orden de viabilidad y conveniencia las opciones.

Seleccione la que le parezca la mejor y dedique más tiempo a darle forma y a buscar los argumentos a favor y en contra.

6. Recomendar la idea.

Elabore su presentación.
Presente su propuesta.

V.- ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

5.- ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

5.1. Recompensas-Incentivos.

La gran divergencia de las necesidades de los trabajadores representa una de las principales dificultades para los jefes, supervisores, etc., ya que lo que puede carecer de valor para un trabajador para otro no.

Además, muchos supervisores se muestran confusos por el valor del dinero como incentivo; ¿Qué importancia tiene y cómo debo emplearla?

Los personas trabajan más cuando reciben una recompensa o premio a cambio. Si esta remuneración es justa, el personal seguirá trabajando bien; si no considera justa la compensación, el desempeño laboral disminuirá.

El supervisor tiene varias formas de resolver estos problemas de justicia. Primero y lo más importante, se recomendar a los trabajadores que realicen el mejor trabajo para que se les otorguen los mayores aumentos de sueldo y la mayor cantidad de premios. Segundo, cuando sea posible, estimular a todos para que rindan al 100%. Tercero, si lo es posible, tiene que negarse a que otorguen los mayores aumentos o premios a quienes no los merezcan plenamente.

Tanto las recompensas materiales como las psicológicas son importantes para todas las personas. La gente trabaja por las recompensas que generan sus estímulos.

El dinero es un factor motivacional de primera importancia. Sin embargo, muchos supervisores tienden a otorgarle mayor valor del que realmente tiene. Una razón de esto, es que son realizadores consumados que tienden a otorgar mucha importancia a los factores cuantificables. Otra es que el dinero cae bajo control parcial del supervisor y a este le agrada pensar que el dinero es uno de los principales motivadores y que lo permite ejercer poder sobre sus subordinados.

Los supervisores que brindan los resultados adecuados a sus empleados ganarán esfuerzo continuo y adicional por parte de ellos. Aquellos que retribuyen adecuadamente a sus subordinados o que administran las recompensas incluye el conocimiento de lo que la gente siente como estimulante y el brindarlo con efectividad.

Existen dos clases de recompensas para cada trabajo: internas y externas.

Recompensas Internas son las que llevan a hacer el trabajo. Las labores son recompensadas en si mismas cuando tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Involucran habilidades que los trabajadores disfrutan al practicar.
- Significan hacer trabajos de principio a fin (los trabajadores tienen en cuenta de realización y satisfacción).
- Los trabajadores tienen razones para creer que han realizado un buen trabajo por lo tanto sienten que vale la pena.
- Los trabajadores aprenden cosas mientras realizan sus labores.

Recompensar a los trabajadores de esta manera requiere que se establezcan tareas que sean gratificantes en si mismas para que ellos las lleven a cabo. Cada vez que el supervisor hace que la vida en el trabajo sea más satisfactoria para sus empleados, está incrementando las recompensas que ellos obtienen por desempeñar bien sus tareas y logra que ellos deseen continuar haciéndolo.

Normalmente las recompensas externas se generan después de haber realizado un buen trabajo. Las recompensas externas que motivan son:

- Pagos y bonos.
- Promociones.
- Tiempo libre, vacaciones, beneficios.
- Reconocimiento y valoración.
- Indicadores de estatus tales como un título o una oficina agradable.

Cuando los empleados ven a través de las políticas formales de la organización y de la experiencia de gente que los rodea, que el buen trabajo, no el ordinario y pobre, conlleva recompensas externas, éstas motivan y sirven de incentivo para que los empleados desempeñen mejor sus labores.

Al señalar la importancia de los motivadores tanto físicos como psicológicos, cabe recalcar que estos últimos tienen particular relevancia para lograr que las personas hagan las cosas. Debido a que ello depende del trabajador. Algunas empresas han tratado de resolver este aspecto ofreciendo planes de incentivos "a la carta", que permita a los trabajadores elegir sus prestaciones. Como por ejemplo: día de cumpleaños libre, com. goces de sueldo, valec de gasolina, valec de despensa, premios de productividad o calidad en el trabajo "el empleado del mes", automóvil, etc.

2.2. Capacitación y adiestramiento

La Capacitación es el proceso que permite cambiar sistemáticamente la conducta y/o las actividades de los empleados con objeto de incrementar su productividad.

Desde el punto de vista motivacional, las razones principales de la capacitación son que el estudio ayuda realmente a resolver situaciones problemáticas de trabajo y de que el mayor estudio y/o conocimiento lleva consigo mejoras económicas y sociales.

En términos generales, la capacitación involucra necesariamente cuatro actividades:

- 1.- Determinación de necesidades de capacitación.
 - 2.- Programación de la capacitación para resolver esas necesidades.
 - 3.- Implementación y ejecución de la capacitación.
 - 4.- Evaluación de resultados.
- Por lo tanto, el primer paso en la creación y dirección de un cuadro educativo para los empleados es la evaluación sistemática de las necesidades de capacitación.

La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia requerida conforme a los objetivos organizacionales determinan entre otros factores, la necesidad de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación puede darse en tres niveles:

- a) **Organizacional:** Generalmente se refieren a las metas y objetivos de la empresa, los cuales deben estar claramente especificados y ser conocidos por el personal.
- b) **Departamental:** Se relaciona con la naturaleza de las tareas que se desarrollan en cada departamento y por ello, los miembros que lo integran deben estar al tanto de ellas.
- c) **Del empleado:** Se relaciona con el desarrollo laboral del empleado como individuo.

Inventario de Necesidades de Capacitación.

Existen tres condiciones para que se dé el inventario:

- 1.- ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento o capacitación? ¿Están los objetivos?
- 2.- ¿Cuál es el contenido y los métodos de capacitación que deben ser aplicados?
- 3.- ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de la capacitación?

La capacitación tiene como objetivo el perfeccionar a todo el personal para desempeñar adecuadamente su actividad o cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar en el futuro mejores puestos. También tiene como principal objetivo, eliminar la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado por lo que es importante el verificar cuáles son realmente las necesidades de capacitación.

Niveles de Análisis.

El inventario de necesidades de capacitación se debe analizar en tres diferentes niveles:

a) La Organización Total. El Sistema Organizacional.

Trata de verificar cuál es el comportamiento de la organización, además no sólo involucra un estudio de la empresa como en todo, sino también el ambiente socio-económico y tecnológico en el que la organización está localizada.

Las necesidades de capacitación requieren ser periódicamente diagnosticadas, determinadas e investigadas para, a partir de ellas, establecer programas adecuados y satisfacerlas lo mejor posible.

b) Los Recursos Humanos. El Sistema de Entrenamiento.

Busca verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las necesidades actuales y futuras de la organización. Se trata del análisis de la fuerza de trabajo, es decir, el funcionamiento organizacional preocupa que los empleados posean las habilidades, conocimientos y actitudes deseadas por la organización.

El análisis de recursos humanos se hace a nivel de departamento de capacitación, desempeñando cuatro objetivos:

- 1.- Determinar necesidades de entrenamiento.
- 2.- Identificar o seleccionar los individuos que deben participar del entrenamiento.
- 3.- Proyectar e conducir programas de entrenamiento.
- 4.- Evaluar el entrenamiento y la contribución de las técnicas específicas a los programas.

c) Las Operaciones y Tareas. El Sistema de Adquisición de Habilidades.

El análisis de puestos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características jerárquicas necesarias para el desempeño efectivo de los mismos. Este análisis consiste en estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficientemente las funciones de esos puestos.

* Medios de Inventariar las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico y, como tal, debe basarse en informaciones destacadas las cuales deben ser cuidadosa y sistemáticamente seleccionadas y agrupadas.

Entre las diferentes técnicas utilizadas para inventariar necesidades encontramos:

- 1.- Observación.
- 2.- Solicitud de supervisores y gerentes.
- 3.- Entrevistas con supervisores y gerentes.
- 4.- Reuniones interdepartamentales.
- 5.- Cuestionarios. Investigaciones a través de cuestionarios y listas de verificación que evidencian las necesidades de entrenamiento.
- 6.- Examen de empleados. Test o pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecutan determinadas funciones.
- 7.- Modificación del trabajo. Siempre que haya modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos.

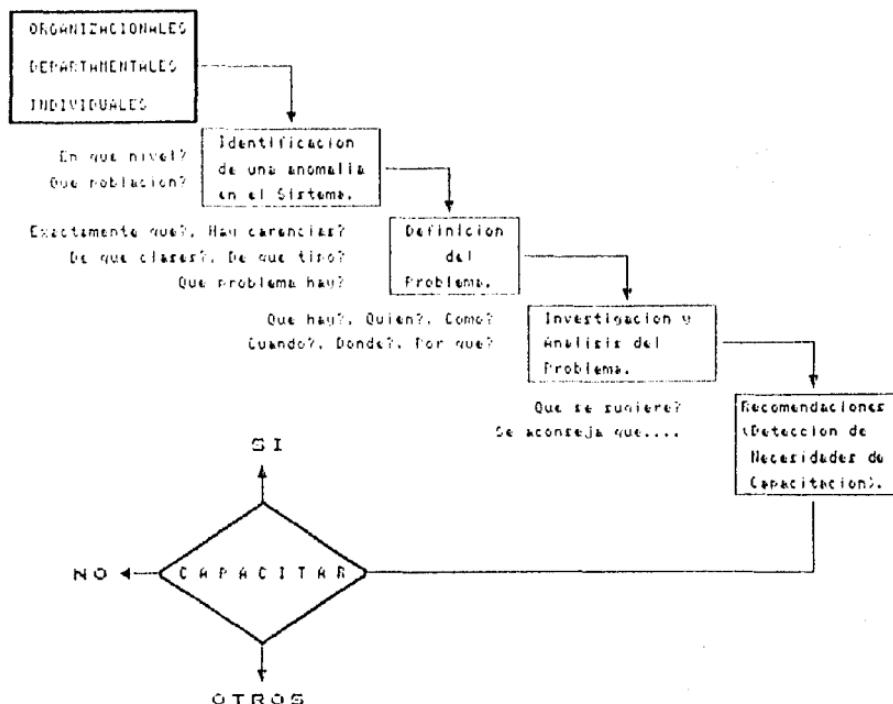
8.- Entrevistas de calidad. Conocer la opinión del empleado que se retira de la organización.

9.- Evaluación del desempeño. Mediante esta evaluación es posible descubrir empleados que tengan un rendimiento bajo y averiguar qué sectores de la empresa son los responsables de su capacitación.

Una detección de necesidades de capacitación específica lo que se está haciendo en este momento (nivel de eficiencia actual) y lo que debería hacerse (nivel de eficiencia deseado). Proporciona información precisa en la que se pueden basar las decisiones subsiguientes acerca del contenido y el método de capacitación, la población candidata, las restricciones de tiempo y la medición de resultados de capacitación.

FLUJO DE DETECCION DE NECESIDADES.

PROBLEMAS



Aunque pudiera parecer que el costo de la capacitación y el desarrollo es elevado en términos globales. Para obtener el rendimiento máximo de esta inversión sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación lo cual permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevas demandas y para enfrentarlos, los empleados pueden requerir capacitación.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicio requiere del aprendizaje de nuevos procedimientos.

Independientemente de estos desarrollos, la detección de necesidades de capacitación debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el Departamento de Personal o por los supervisores, en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. En todos los casos, deberá verificarse si el empleado realmente requiere capacitación y en qué área.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas y el análisis de puestos. Los capacitadores principian por evaluar la descripción del puesto para identificar sus principales tareas, a continuación desarrollan planes específicos a fin de proporcionar la capacitación necesaria para desarrollar esas tareas.

Los capacitadores deben mantenerse alerta para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación, tales como cifras de producción, quejas, índice de rotación de personal, Nota de accidentes ocurridos en un período, entrevistas de salida, etc.

Si la evaluación de necesidades que se lleva a cabo no es correcta, es poco probable que los objetivos de la capacitación y el contenido del programa sean ideales. Se debe tener presente que la detección de necesidades de capacitación es elemento clave para la elaboración de los programas de capacitación. Una vez efectuado el inventario y la determinación de necesidades de capacitación, se hace énfasis en su programación, la cual debe responder a las preguntas fundamentales: ¿Qué debe ser enseñado?, ¿Quién debe aprender?, ¿Dónde debe ser enseñado?, ¿Dónde debe ser enseñado?, ¿Cómo se debe enseñar? y ¿Cuán debe enseñar?.

Existen muchos métodos y técnicas de capacitación en que su aplicación depende de las necesidades particulares de las empresas. Existen varias formas de capacitación en función de donde se lleva a cabo la capacitación.

1.- Capacitación en el trabajo.

Es un método de uso más utilizado, debido a su versatilidad y su practicidad.

El funcionamiento del desarrollo ocurre inevitablemente, y en cualquier momento, es principal y más importante. Entrenador es el supervisor o jefe de mayor nivel. Los trabajadores aprenden todos los días lo que ven en sus superiores y las técnicas con que ellos operan.

Los propios trabajadores pueden llevar a cabo dentro de las instalaciones de una empresa, su propia capacitación para capacitación de supervisores y de obreros calificados o no calificados para adquirir nuevas técnicas, procedimientos, etc.

2.- Capacitación fuera del trabajo.

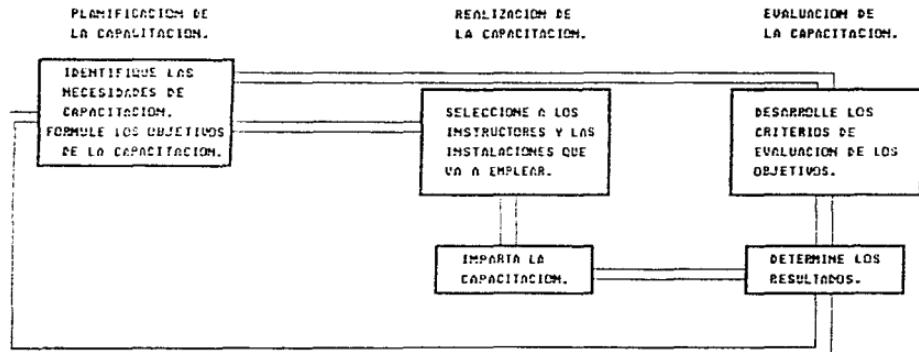
Este método se practica para el desarrollo de supervisores, gerentes y personal de cierto nivel jerárquico dentro de las organizaciones y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas tales como la administración, personal, técnicas, etc.

En esta forma de capacitación, debido a los factores de tiempo y lugar no es factible desarrollar en grado aceptable habilidades o actitudes determinadas.

Cuando la compañía es pequeña, normalmente la capacitación la brinda el superior inmediato o una persona experimentada del mismo nivel jerárquico. Por ejemplo, el supervisor o un empleado con algunos años de experiencia, pueden capacitar a un recién llegado sobre la forma de producir determinado producto o artículo, o de llenar el informe mensual de control de gastos. Sin embargo, cuando se trata de capacitar en áreas menos técnicas, por ejemplo, en cómo administrar mejor el tiempo y cómo comunicarse con los demás, es normal que para ello se contraten los servicios de instructores profesionales externos.

Independientemente de quien lleve a cabo la capacitación, es indispensable identificar los objetivos de la capacitación y determinar de qué manera se evaluarán los resultados. A continuación se ilustra el ciclo de la capacitación:

CICLO DE LA CAPACITACION.



Entrenamiento para el trabajo.

El entrenamiento para el trabajo es una función indispensable que el supervisor debe seguir de cerca. Es preciso que el supervisor se haga a la idea de que el adiestramiento no solo es una de sus funciones, sino también de las más importantes. Es necesario desempeñarla cada día, todos los días, puesto que el adiestramiento proporciona el único medio seguro de obtener un grupo de operarios eficientes.

En numerosas otras se responsabiliza por la calidad en la producción, producción eficiente y el bajo costo en la producción, depende del supervisor, y la manera de conseguir todo eso es teniendo bien entendido al personal, de tal manera que pueda desempeñar su trabajo eficientemente y efectivamente.

El supervisor debe instruir al empleado sobre como hacer su trabajo correctamente, también deportar en él interés y entusiasmo, para así sentirse satisfecho.

Antes de iniciar la instrucción, el supervisor debe aprender todos los detalles posibles de la operación, tomar nota de términos usados, de las condiciones de trabajo, riesgos de operación, así como puntos clave de cada operación y el orden en que deben llevarse a cabo.

Los necesarios de adiestramiento se pueden advertir con facilidad si se les mire. A continuación se mencionan algunas condiciones comunes que muestran la necesidad de adiestrar a los empleados:

- Cantidad elevadas de desperdicio.
- Exceso de ausencias.
- Cantidad anormal de quejas.
- Baja producción.
- Retrasos excesivos.
- Demasiado trabajo en horas extras.
- Falta de cooperación.

Siempre que el supervisor detecte una de estas condiciones es necesario verificar las necesidades de adiestramiento antes de juzgar negativamente el desempeño del trabajador.

El adiestramiento proporciona un modo seguro de obtener un grupo de empleados que logren desempeñar con eficiencia y precisión su trabajo logrando así el incremento de la productividad.

Para que los empleados hagan su trabajo como se quiere que se realice o para que el adiestramiento logre los objetivos propuestos, es necesario seguir el proceso de instrucción, práctica en el trabajo, que comprende las siguientes etapas:

- Explicación.
- Demarcación.
- Aplicación.
- Verificación.

La instrucción debe incluir el uso de herramientas, máquinas y equipo y las propiedades de los materiales que se usará. Una explicación de la relación de la parte que producirá o de su trabajo con el producto terminado, tendrá mayor interés en hacerlo mejor. Es sumamente importante el notificarle el cómo se simplifican las operaciones para hacerlas con mayor rapidez y para evitar las actividades innecesarias.

Este conocimiento ayudará a desarrollar en el trabajador un sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho; y un empleado que está satisfecho con su labor, es normalmente un trabajador eficiente.

La instrucción deberá llevarse a cabo sin prisa y utilizando un lenguaje simple y fácil de entender y cualquier palabra especial o término técnico comúnmente al hablar sobre el trabajo, el producto o la herramienta, deberá hacersele notar al cubordinado.

Se enfatiza la seguridad, las normas de calidad y el volumen de trabajo que se espera del trabajador una vez que haya aprendido la operación.

El supervisor debe advertir al trabajador que al principio obtendrá un desempeño lento y poco hábil, y debe indicarle que posiblemente cometa errores; esto evitara que el empleado se sienta desanimado cuando comience a demostrar como se hace la operación.

La segunda etapa es la demostración, en la que el supervisor demuestra para el aprendiz como debe ejecutar la operación. Ya que la medida que se demuestra cada elemento de la operación, deberá tener una supervisión completa y clara, así como que el trabajador pida lo que considere oportuno que para el supervisor sean obvias.

Al finalizar la fase anterior debe la materia correcta de desempeñar la operación. Ya que de la demostración se le pide profundizar y adquirir nuevos hábitos de trabajo, a medida que el trabajador lleva a cabo su trabajo se adquiere la habilidad que viene explicada en las bases.

Durante la demostración es importante que el supervisor vigile los errores que comete el trabajador, y corregirlos inmediatamente para evitar que estos errores se conviertan en malos hábitos de trabajo.

En la etapa de consolidación del aprendizaje, el supervisor corrige los errores, se le solicita al trabajador que destaque los puntos clave de la operación que está realizando. Se felicita al trabajador por el desempeño correcto de su trabajo y sugerirle que continúe trabajando hasta que se comprometa perfectamente con la operación. El trabajador deberá saber que su supervisor estará dispuesto para aclararle cualquier duda y proporcionarle conocimientos para el mejor desempeño de su trabajo.

La verificación inicia tan pronto como el trabajador inicia su trabajo, bajo el control continuo de su supervisor, ya que solo así existe la oportunidad de observar los múltiples detalles de su labor y dirigirlo ideal e inmovilmente erróneos.

Este período de observación y dirección solo debe durar el tiempo suficiente hasta que se tenga certeza de que el empleado ha quedado listo para seguir adelante por su cuenta y con confianza en su propia habilidad.

En el periodo de verificación el supervisor debe vigilar que el trabajo se esté llevando a cabo correctamente, encorriendo al subordinado el cómo inspeccionar su trabajo para que siempre tenga la seguridad de que se está realizando correctamente y con la mayor calidad posible. Cuando el supervisor tiene la certeza de que el empleado conoce fondo su trabajo, deberá dejarlo solo y verificarle posteriormente en forma rutinaria.

5.3. Estudio del trabajo como medio directo de aumentar la productividad.

Alcanzar la productividad máxima con los recursos existentes es un cometido que siempre recurrirá en la dirección, con la cooperación de los trabajadores y, en algunos casos, con asesoramiento científico o técnico especial. Para lograrlo, la dirección deberá tratar de reducir el contenido de trabajo y el tiempo improductivo: 1) Reducción del contenido de trabajo inherente al producto, 2) Reducción del contenido de trabajo debido al proceso o al método, 3) Reducción del tiempo improductivo imputable a la dirección, 4) Reducción del tiempo improductivo imputable al trabajador.

1) Reducción del contenido de trabajo inherente al producto.

Si el diseño de un producto no permite utilizar los procesos y métodos de fabricación más económicos, ello suelo deberse a que los diseñadores no conocen bien tales procesos. Para evitarlo, es preciso que el personal de la oficina de estudios y el de producción colaboren estrechamente desde un principio. Si el artículo ha de fabricarse en grandes cantidades e formar parte de una serie de productos similares fabricados por la empresa, convendrá buscar la manera de simplificar la producción en la fase de estudio aplicado al producto. El personal de producción puede examinar los componentes o montajes y sugerir las modificaciones necesarias, antes de invertir dinero en herramientas y equipo de producción. También pueden hacerse en esa fase modificaciones del modelo que eviten tener que suprimir demasiado material, así como ensayos prácticos para comprobar si el producto reúne las condiciones técnicas necesarias. En las industrias química y sálica, la instalación experimental viene a ser el equivalente de esa fase de estudio del producto.

La especialización y la normalización, combinadas con las cuales es posible reducir la multiplicidad de producto o de componentes y aumentar la importancia de cada serie, de modo que se puedan utilizar procedimientos de fabricación en gran escala.

Si se exigen normas de calidad superiores a las que necesita el producto para dar buen resultado, llevará generalmente más tiempo fabricarlo, por el esmero especial que exigirá, y además se rechazarán trabajos imperfectos innecesariamente. Los clientes piden a veces un grado de precisión o un acabado más perfectos de lo que es necesario. Si, en cambio, se descuida la calidad, particularmente la del material, quizás se prolongue el tiempo de fabricación porque es más difícil trabajar con material de inferior calidad. Las normas de calidad deben ajustarse a las necesidades. No deberían ser ni demasiado altas ni demasiado bajas y habrán de ser establecidas. La dirección deberá conocer exactamente las necesidades del mercado y las del consumidor, así como también las exigencias técnicas del producto mismo. Las primeras pueden determinarse mediante el estudio del mercado y el estudio de la clientela. Si el nivel de calidad es fija basándose en consideraciones técnicas, tal vez no se pueda determinar sin un estudio aplicado del producto, correspondiente al control de calidad o inspección, asegurar que la producción responda a la calidad exigida. Los encargados de esta función deberían conocer a fondo las normas fijadas para poder comunicar a los diseñadores cuáles se podrían modificar con objeto de aumentar la productividad.

Existe otra técnica más, que se emplea también para reducir el contenido de trabajo originado por el producto: la investigación sistemática del producto y de sus métodos de fabricación para reducir los costos y aumentar su utilidad y valor.

2) Reducción del contenido de trabajo debido al proceso o al método.

Si se adoptan las medidas pertinentes para eliminar las características que motivan trabajo innecesario antes de que comience la producción, será posible concentrar los esfuerzos en reducir el contenido de trabajo del proceso.

Debe existir un departamento encargado de la planificación del proceso, el cual debe de encargarse de especificar la maquinaria necesaria para fabricar el producto y sus partes componentes, los tipos de herramientas, la cadencia de avance del material a través de las distintas operaciones y otras características relativas al funcionamiento de la maquinaria.

Un servicio adecuado de conservación asegurará el buen funcionamiento de las instalaciones y de la maquinaria, contribuyendo así a prolongar su duración y a reducir el capital invertido. La planificación del proceso, junto con el estudio de métodos, permitirán elegir las herramientas que más convengan y de esta manera reducir el contenido de trabajo del proceso.

3) Reducción del tiempo improductivo imputable a la dirección.

La responsabilidad de la dirección de lograr una productividad elevada es siempre dirigiva, particularmente en lo que atañe a la reducción del tiempo improductivo, que pasa a la causa de grandes perdidas, aun cuando sean ocasionadas por materiales de trabajo.

La reducción del tiempo improductivo comienza con la orientación que los directores de la empresa adoptan en cuanto a la clientela que les se propongan consumir. Si el nivel de productividad que quieren lograrlo dependerá de si la empresa decide especializarse en un número reducido de productos fabricados en gran cantidad al menor costo posible, para poder venderlos a bajo precio, o si trata más bien de atender a los pedidos especiales de cada cliente. Fabricar gran variedad de productos significa tener la maquinaria con frecuencia para adaptarla a cada uno de ellos; de esa forma, los operarios no pueden adquirir eficiencia porque no practican bastante ninguna tarea.

Esa decisión tiene que optarse con pleno conocimiento de sus posibles efectos. Inevitablemente, la variedad de productos se multiplicará incesantemente en muchas empresas porque en el alian de vender se acepta cualquier pedido con variante, quizás muchas veces innecesaria. Por eso, la especialización puede ser un paso importante para eliminar el tiempo improductivo.

La normalización de los componentes contribuirá también a reducir el tiempo improductivo. Suelo ser posible estandarizar la mayoría de los componentes de una serie de máquinas del mismo tipo, con lo que se consigue prolongar las series de producción e invertir menos tiempo en la adaptación de la maquinaria.

Gran parte del tiempo improductivo se debe a que no se verifica si el producto cumple bien su propósito o si reúne las condiciones que exigen los consumidores antes de emprender de lleno su producción. El resultado es que hay que volver a diseñar o modificar algunas partes, con la perdida consiguiente de tiempo, de dinero y de material. El tiempo invertido en hacer de nuevo una pieza es tiempo improductivo. La finalidad de la fase de estudio previo del producto es efectuar las modificaciones antes de que el producto entre en la fase de producción.

Planear programas adecuados de trabajo para que instalaciones y operarios tengan siempre tarea sin tener que esperar es lo que se denomina planificación de la producción, y la función de velar por la realización de ese programa se denomina control de la producción. Solo se podrá trazar y aplicar un programa adecuado si las normas de ejecución están bien pensadas, y para eso se emplea la medición del trabajo.

Los trabajadores y las máquinas pueden permanecer inactivos por no estar listo, los materiales o las herramientas en el momento preciso. El control de materiales sirve para prever y obtener a tiempo lo que se necesitará, y a la vez para abastecerse en las condiciones más económicas y no tener que acumular demasiadas existencias, lo que evidentemente reduce los fondos inmovilizados en existencias y en almacenes.

Las averías de máquinas e instalaciones causan inactividad, reducen la producción y aumentan el costo de fabricación, pero pueden limitarse al mínimo con un servicio adecuado de conservación. Los productos salidos de instalaciones y máquinas en mal estado serán aléjicos y harán que desaparezcan algunos. El tiempo que se pierda así sera tiempo improductivo.

Si la dirección no veía por qué las condiciones de trabajo eran buenas, aumentaría el tiempo improductivo, pues los trabajadores tendrían que descansar más para recuperarse de la fatiga o de los efectos del calor, del humo, del frío o de la mala luz; si tampoco cuida la seguridad en el trabajo, aumentará el tiempo improductivo por las horas perdidas en accidentes y absentismo.

Puede suceder que, aun cuando se haya limitado el contenido de trabajo de un producto o de un proceso al mínimo posible para las condiciones existentes, subsista gran desperdicio de actividad, simplemente porque no se aprovecha bien el tiempo; en ese caso la responsabilidad la tiene sobre todo la dirección.

4) Reducción del tiempo improductivo imputable al trabajador.

También depende de los trabajadores que se aproveche bien el tiempo. Es creencia general que el que ejecuta un trabajo manual puede hacerlo más de prisa o más despacio a voluntad. Esto es verdad hasta cierto punto. La mayoría de los operarios que llevan mucho tiempo ejecutando un trabajo adquieren cierto ritmo, que es el normal de todo uno, mediante el cual logran su rendimiento óptimo. Un obrero capaz trabajando en un trabajo y habituado a él no puede de hecho trabajar mucho más de prisa, salvo durante períodos cortos, pero se centra igualmente molesto si se le obliga a trabajar a un ritmo más lento que el suyo propio. Todo intento de acelerar esa actividad, sin considerar que es posible por medio de capital o bien capital, lo hará cometer más errores. En cambio, el trabajador puede ganar tiempo reduciendo las pausas en las que no trabaja, ya sea ir, cuando charla con sus compañeros, tiene un cigarrillo, espera la hora de registrar su salida, llega tarde, etc., etc.

Para reducir el tiempo improductivo es preciso lograr que el trabajador quiera reducirlo. Por eso la correspondencia a la dirección crea condiciones que inspiren al obrero el deseo de seguir adelante.

En primer lugar, con malas condiciones de trabajo es difícil aplicarse mucho tiempo seguido sin descansos frecuentes, lo cual crea en el trabajador un estado de espíritu en que no tiene siquiera voluntad de prestar.

Segundo, si el trabajador cree que para la dirección no es más que un instrumento de producción, cuya personalidad no cuenta, se limitará a esforzarse justo lo necesario para no perder el empleo.

Tercero, si el trabajador no sabe lo que hace ni por qué lo hace, si ignora lo más elemental acerca de las actividades Generales de la empresa, no se puede esperar que dé lo mejor de sí.

Cuarto, si el obrero cree que la dirección no le hace justicia, se sentirá agraviado y no rendirá todo lo que pueda.

La buena voluntad del operario para adelantar su trabajo y reducir ese tiempo improductivo dependerá mucho de la política de personal de la dirección y de su actitud frente a los trabajadores. La política de personal gobierna las relaciones generales entre la dirección y los obreros y empleados. Si dichas relaciones no son buenas, será muy difícil aplicar satisfactoriamente las técnicas de dirección. Crear condiciones propicias para que existan buenas relaciones es uno de los aspectos del arte de dirigir. Una política de personal bien llevada supone que se enembara a todos los mandos, de toda categoría, la actitud que deben observar frente a los obreros y la forma en que deben comportarse en sus relaciones con ellos.

Otros elementos que pueden estimular al trabajador a reducir el tiempo improductivo, y contribuir por lo tanto a aumentar la productividad, son un ambiente motivador, un trabajo variado y una estructura de salarios bien concebida, que incluya, cuando las circunstancias se presten, sistemas de remuneración por rendimiento.

El descuido en el trabajo y la negligencia que pueden ser causa de accidentes obviaron a una actitud mental de los trabajadores que solo será posible superar mediante una buena política de personal y una formación adecuada. Como puede verse, por consiguiente, es muy grande la responsabilidad de la dirección en lo que se refiere al tiempo improductivo debido a la actividad o inactividad de los trabajadores.

Ninguno de los métodos que hemos examinado puede realmente aplicarse solo; cada uno influye en los demás. Es imposible planificar debidamente los programas de trabajo sin normas fijadas gracias a la medición del trabajo. El estudio de métodos se puede utilizar para simplificar los modelos y facilitar el uso y producción del artículo de que se trate. La planificación de la producción se alcanza si una buena política de personal y un sistema de incentivos bien aplicados aíslan a los trabajadores a ser cumplidores. La normalización facilitará el control de los materiales al disminuir la variedad de materiales que adquirir y tener en stock. La investigación del proceso, al suprimir las partes de instalaciones que puedan sufrir frecuentes averías, permitirá aplicar más fácilmente un sistema adecuado de conservación.

La dirección de la producción, en la actualidad, tiene por objeto aumentar la eficacia de la producción; para ello se concentra en varios aspectos de la producción tales como diseño de productos y utilización de materiales, control de calidad, disposición de la fábrica y manipulación de materiales, planificación y control de la producción, dirección del mantenimiento y estudio del trabajo. Esta dirección moderna se ocupa igualmente de los sistemas mediante los cuales estas actividades se pueden llevar a cabo de forma racional en la empresa, aislada o conjuntamente.

5.4. Planeación de los Recursos Humanos.

Una señal de calidad en la gerencia moderna es la capacidad para planear. Los destrezas desarrolladas por la gerencia con miras a planear nuevos mercados, nuevas inversiones de capital y nuevos programas de desarrollo que se aplican en el campo de personal. Un enfoque llamado planeación de los recursos humanos.

Una definición restringida de la planeación de recursos humanos es: pronosticar, prever el número de personas que la organización tendrá que contratar, adiestrar o promover en un período dado.

Como definición más amplia, la planeación de recursos humanos representa un enfoque de sistemas en el campo de personal, que hace énfasis en las interrelaciones entre diversos programas y políticas de personal.

Esto contrasta con el enfoque más fraccionado que considera la selección, el adiestramiento, la promoción y demás como funciones separadas y no como un todo.

La planeación de recursos humanos debe de comprender y coordinar, en forma dinámica, los siguientes elementos:

- a) Pronóstico de recursos humanos.
- b) Reclutamiento.
- c) Selección.
- d) Introducción o inducción.
- e) Cambios en la oferta y la demanda.
- f) Inventarios de personal.
- g) Evaluación del trabajador.
- h) Análisis de cargos y descripciones de puestos.
- i) Entrenamiento o capacitación.
- j) Desarrollo de los recursos humanos.
- k) Diseño de trayectos dentro de la empresa.
- l) Políticas para mejorar la estabilidad de los empleos.
- m) Políticas sobre la reducción de la fuerza de trabajo.
- n) Planeación de vida y carrera.

a) Prognóstico de recursos humanos.

Es el primer paso en cualquier esfuerzo de planeación: obtener una idea de lo que ha sucedido en el flujo de personal que entra en la organización, pasa por ella y luego sale. El pasado no se repite exactamente pero es útil considerarlo para prever mejor. El pronóstico aun dista de ser una ciencia exacta, se basa en la probabilidad de tendencias, pero éstas pueden variar. Por ejemplo un receso en la economía puede hacer variar radicalmente el pronóstico.

b) Recrutamiento.

Buscar y atrair solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

c) Selección.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuáles son las bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

d) Introducción o inducción.

Tiene por objeto dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

e) Cambios en la oferta y la demanda.

Los cambios en el tipo de tecnología empleada, en la gama de productos y servicios que la firma ofrece, y en sus políticas generales tendrán un amplio impacto sobre las necesidades de los recursos humanos en el futuro. Convendrá observar también como varía con el tiempo el perfil de destrezas de la fuerza de trabajo.

f) Inventariado de personal.

Gracias a la nueva tecnología aplicada a los registros, la gerencia puede aprovechar mejor los fichos de sus empleados. Además de la información biográfica, edad, estudios, adiestramiento, experiencia y factores psicológicos, constituyen un banco importante de información con la que se puede predecir un sin número de variables.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

a) Evaluación del trabajador.

Sólo evalúan a los trabajadores al final del curso de capacitación para saber si lograron asimilar los conocimientos que se les impartieron.

b) Análisis de cargos y descripciones de puestos.

Este análisis es una fuente de información básica para la planeación de recursos humanos, le da sentido a la organización y adicionalmente sirve como punto de partida para que los nuevos empleados conozcan lo que se espera de ellos. El especialista de personal debe apoyar a la gerencia a traducir los requisitos del puesto en requisitos humanos: escolaridad, experiencia, rasgos de personalidad que debe tener el candidato para el puesto.

c) Entrenamiento o capacitación.

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establecen, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

d) Desarrollo de los recursos humanos.

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

e) Diseño de trayectos dentro de la empresa.

Dentro de una organización dada, los empleados llegan a prever cierto ascenso progresivo en los cargos según la movilidad interna histórica de la empresa.

Las necesidades de la empresa, las expectativas de los empleados y su desempeño y el conocimiento de los sistemas de promoción determinan en gran medida el trazo de los trayectos dentro de la empresa.

Cuando el trayecto lleva a puestos muy diferentes o de responsabilidades mucho mayores que la puerta de entrada o puesto inferior, habrá que cerciorarse muy especialmente de que ello quede reflejado en las normas de contratación.

Algunas compañías orientan la promoción o la eliminación de personal en función del desempeño de éste. O se empujan por un ascenso o buscan empleos en otra parte.

1) Políticas para mejorar la estabilidad de los empleos.

La estabilidad de los empleos es un buen indicio de la planeación inteligente de los recursos humanos. Los altibajos erráticos en los niveles de empleo, la contratación de emergencia, las bajas bajas durante unos períodos y épocas de brazos caídos y sombra lateral reflejada en otros con una muestra de la mala planeación.

Las empresas bien manejadas evitan las contrataciones masivas y planifican los recortes con bastante anticipación para que se regrese a niveles de empleo óptimos mediante el proceso normal de renuncias y jubilaciones.

Muchas empresas se enorgullecen de su política de evitar despido y dar estabilidad en los empleos. La ventaja que ven es una fuerza de trabajo más segura, más leal y menos temerosa de perder su empleo a raíz de cambios geográficos.

Son muchos los incentivos que llevan a la gerencia a dar empleo estable. En general los planes de prestaciones suplementarias auspiciadas por las compañías llevan el propósito de sancionar al empleador que tenga una historia de empleos inestables.

El proceso de despedir y recontratar es costoso de administrar y puede dar lugar a la pérdida de empleados valiosos.

Los cambios en los niveles de empleo significan el desplazamiento o costoso de trabajadores entre departamentos distintos o en un mismo departamento.

El solo temor de ser despedido puede llevar a los empleados a "estirar el trabajo", mientras esperan tiempo para ver "quién será el próximo que se va".

Todas estas posibilidades llevan a la empresa a buscar los medios para regularizar el empleo valiéndose de técnicas como las siguientes:

- Desarrollar una fuerza de trabajo más flexible mediante selección y adiestramiento cuidadosos con el complemento de disposiciones contractuales que permitan los traslados relativamente libres entre departamentos, aunque esto puede verse limitado en función del oficio que se trate.

- Recurrir a empleados temporales u horas extras en períodos de volumen máximos.

- Contemplar la posibilidad de almacénar mercancías durante períodos de poca demanda y ofrecer nuevos incentivos a los clientes para que acumulen durante los períodos lento o que hagan sus pedidos con más anticipación.

- Contratar por fuera trabajos que requirieran el afeitamiento de personal nuevo el cual dejaría de ser necesario una vez la tarea, por ejemplo trabajo de mantenimiento o construcción.

- Evitar las horas extras continuas en exceso, ya que esto, puede llevar a los empleados a esperar niveles de ingresos poco realistas, y ello causaría resentimiento una vez que se reduzcan dichas horas. El recurrir excepcionalmente a horas extras reduce la eficiencia.

» Políticas sobre reducción de la fuerza de trabajo.

La gerencia debe proveer vías ordinarias no solo de acceso sino también de deserción, y tratar de minimizar las perturbaciones de personal y organización que se accionan con los recortes.

Si el recorte es pequeño, el método menos doloroso es la reducción natural, en que se permite que la rotación normal, las renuncias y la no contratación lleven a una reducción en los niveles de empleo.

Cuando persisten las instabilidades en la carga de trabajo y la reducción natural no basta, la siguiente opción suele ser acortar la jornada laboral para todos o despedir a los empleados de menor antigüedad. A veces el convenio se plasma en los acuerdos tomados con el sindicato.

Cuando el negocio anda mal y los costos son altos, la gerencia se torna más sensible a las cuestiones de productividad. Los despidos suelen ser más duros.

La primera tentación es despachar a los empleados con peor desempeño, pero en medida de lo que estos están protegidos por el sindicato.

Otra situación delicada es cuando por los cambios tecnológicos o comerciales se da la posibilidad de despidos masivos. Estos con problemas de equidad y contrato muy delicados.

Es difícil para el sindicato resolver que no se pedirle a la empresa porque algunos de sus miembros se verán inevitablemente perjudicados y otros beneficiados.

La gerencia tiene la responsabilidad de informarle a un empleado cuándo y cuánto que un deslizamiento será permanente. Muchos convencen entre sindicato y gerencia, así como las políticas empresariales, a los empleados que si el derecho del empleado a una recontratación, con una prioridad según su tiempo de servicio, no podrá extenderse más allá de una o dos años.

Para empleados de más edad, una alternativa de despido es la jubilación temprana, relación a la cual recurren cada vez más las empresas con buenas utilidades. En forma realista, comparan el costo de conservar al empleado pagándole su sueldo completo hasta que se jubile normalmente y quizá pensándose tales inversiones o labores que otros harían mejor, contra el costo adicional de una pánica de jubilación temprana más generosa.

a) Planeación de vida y carrera.

Determinar y ensanchar el potencial humano de la organización desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Para planear los recursos humanos la gerencia tiene que evaluar el impacto total de los actuales procedimientos de la empresa sobre la utilización de los recursos humanos.

No es raro ver organizaciones que no han logrado comprender como el impacto de una política de personal depende de su interacción con otras políticas de la empresa; no existen criterios independientes para remuneración, selección, etc. Las decisiones tomadas por uno u otro gerente de departamento se ramifican en toda la organización.

La planeación de los recursos humanos es, pues, una concepción integral de los sistemas de personal en la organización, según a la cual los gerentes individuales pueden tomar mejores decisiones cotidianas que estaran de acuerdo con las necesidades globales de la organización a largo plazo.

Para operar con éxito se requiere:

- 1.- Que se entiendan las interdependencias que existen entre los sistemas de personal y los flujos de personal.
- 2.- Que se establezcan pautas y políticas basadas en tal entendimiento, dentro de las cuales los gerentes tomaran sus decisiones en materia de personal.
- 3.- Que exista algún mecanismo para detectar la violación de estas políticas o la necesidad de modificarlas.

Al poner en marcha los puntos anteriores, la organización estará mejor capacitada para responder a los interrogantes que bien resultan llevarán a suministrar personal bien adiestrado y calificado para satisfacer las necesidades futuras de la organización.

5.5. Planificación Estratégica.

Actividades de Planificación Estratégica.

Muchos programas e intervenciones del desarrollo organizacional están dirigidos hacia el funcionamiento interno de la organización. Las intervenciones como la formación de equipos, el manejo de las relaciones intergrupo, la retroalimentación de encuestas y la resolución del conflicto pretenden armonizar la organización para que funcione mejor. Ha habido una creciente conciencia de que este enfoque interno se debe complementar con un enfoque exterior si se quieren en verdad mejorar los intereses de la organización. Para ello, se deben desarrollar intervenciones que vayan hacia el exterior, dirigidas al análisis del medio ambiente y a la planificación estratégica, para asegurarse que la organización vive en sintonía con su ambiente.

El campo de las estrategias de desarrollo incluye el concepto de la dirección estratégica, que es la definición central del desarrollo. Y la puesta en práctica de la dirección estratégica es el control general de la organización, para su orientación con las condiciones actuales y futuras de su medio ambiente exterior.

Hay seis fases más importantes que abarcan el proceso de la dirección estratégica: 1) formulación de metas; 2) análisis del medio ambiente externo; 3) formulación de estrategias; 4) evaluación de la estrategia; 5) puesta en práctica de la estrategia; y 6) control estratégico.

El desarrollo de las metas de la organización es el primer paso; esto significa definir la misión y el propósito de la organización. Despues se hace una evaluación de las limitaciones y oportunidades que plantea el medio ambiente externo. Hay dos medios ambientales pertinentes: el actual y el futuro. El ambiente actual se puede vigilar directamente; las limitaciones y oportunidades del ambiente futuro se deben predecir. Enseguida se desarrollan y ponen en práctica planes estratégicos derivados de las metas y del análisis del medio ambiente exterior, y se vigilan los resultados. Por lo general se supone que la calidad dominante de los individuos clave que toman las decisiones es la responsable del proceso de la dirección estratégica.

Dentro de todo este proceso, cabe reflexionar sobre 4 preguntas básicas para poder llevar a cabo una buena dirección estratégica:

1. ¿Cuál es su estrategia actual?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas para esa estrategia?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades para hacerle frente a esas amenazas y oportunidades?
4. ¿Qué clase de políticas futuras debe adoptar usted para evitar las amenazas e incrementar al máximo sus fortalezas actuales?

La primera pregunta requiere un análisis a fondo de lo que está haciendo actualmente la organización, o de lo que cree que está haciendo. La segunda pregunta dirige la atención al ambiente externo y a las fuerzas que pueden afectar la habilidad de la organización para competir y seguir lo más viable. La tercera pregunta impone a combinar las capacidades de la organización con las exigencias del medio ambiente externo. La cuarta pregunta studia acciones y los cambios necesarios para permitir que la organización opere como se desea en el futuro.

Técnicas de planificación estratégica.

1. Llevar a cabo una serie de juntas de dos días con los principales encargados de establecer las políticas. Después de varias sesiones de "calentamiento" para que todos se centren en patrones de largo plazo tanto dentro de la organización como del ambiente exterior, el grupo aborda la pregunta de qué negocio nos dedicamos. Las respuestas se plasman en una declaración de la misión de la organización. El siguiente paso es identificar y analizar los varios territorios o segmentos del ambiente exterior que le imponen demandas a la organización. Cuatro segmentos importantes y模糊icos son proveedores, consumidores, competencia y reguladores. Los pasos involucrados en el análisis de los segmentos son: 1) identificar varios de los segmentos, 2) identificar las demandas actuales de los segmentos e identificar las respuestas actuales de la organización a esas demandas, 3) predecir las futuras demandas de los segmentos y las respuestas futuras de la organización y 4) identificar las demandas ideales o deseadas de los segmentos y las respuestas ideales. Entonces se inician la planificación y la puesta en práctica de la acción.

II. Planificación de Sistemas Abiertos (PSA). Es una técnica desarrollada para evaluar el ambiente externo en forma sistemática. Aquí, el equipo de la alta gerencia desarrolla cierto número de escenarios. El escenario actual es una descripción de las expectativas y demandas de los segmentos del ambiente y de los grupos y subgrupos internos, junto a una descripción de la respuesta actual a esas demandas. El escenario realista futuro proyecta cuál es probable que sea la perspectiva de la demanda futura y cuál es probable que sea el patrón futuro de respuesta si la organización no hace ningún cambio para adaptarse. Es muy posible que esta extrapolación ponga de relieve acontecimientos inadecuados inminentes si la organización simplemente mantiene el "status quo". Después se desarrolla un escenario futuro ideal, que describe como sería un sistema de demanda ideal o deseado, e identifica cuáles acciones debe emprender la organización para lograr que exista el estado deseado. Estas acciones necesarias se analizan entonces en cuanto a su viabilidad y costos. Por consiguiente, la planificación de sistemas abiertos ayuda a quienes toman las decisiones para avanzar del presente al futuro y de "lo que es" a "lo que debería ser".

III.- Planificación estratégica de cinco pasos para las organizaciones que atraviesan por transiciones importantes. Su enfoque acusa que las organizaciones son sistemas abiertos que deben responder a múltiples fuentes de demandas.

El primer paso: es determinar la función esencial de la organización su razón o propósito de ser.

El segundo paso: explora el sistema de demandas actual: a qué grupos y organizaciones están imponiendo cuáles demandas a la organización?

El tercer paso: explora el sistema de respuestas actual lo que está haciendo la organización para responder las demandas del presente.

El cuarto paso: explora el sistema de demandas que se proyecta que existiría en el futuro, dentro de tres o cuatro años a partir de ahora. A cuáles serían las futuras demandas y de quiénes?, suponiendo que la organización sigue su trayectoria actual.

El quinto paso: pide a los ejecutivos que identifiquen el estado deseado de las cosas que les gustaría ver que existiera dentro de tres o cuatro años.

Las comparaciones entre los datos generados en los pasos cuarto y quinto sugieren discrepancias o brechas que se deben corregir si se quiere que el estado deseado se convierta en una realidad. El sexto paso consiste en planificar las acciones necesarias para lograr el estado deseado, articular las acciones específicas que se deben emprender para asegurarse que se logre el estado deseado. El séptimo paso examina la viabilidad, la efectividad en relación con los costos y las consecuencias intencionales y no intencionales de los pasos de acción generados en el sexto paso.

Este proceso aplicado de manera sistemática incrementa las posibilidades de que el estado futuro deseado se convierta en realidad.

IV.- Modelo de descomponer de la organización (DO). Este modelo es de una utilidad especial cuando se trate de comprender por qué los resultados de la organización son como son (y no mejores), y para planificar cambios que conduzcan a mejores resultados. Los cinco variables clave son: 1) situación de negocio, 2) resultados del negocio, 3) estrategia del negocio, 4) elementos del diseño, y 5) cultura.

La situación del negocio: examina "Las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que se deben administrar". Esto es, un examen del ambiente externo.

Los resultados del negocio: examinan "Qué es lo que esta organización rinde ahora".

La estrategia del negocio: examina el propósito, misión, metas y valores de la organización.

Los elementos del diseño: se refieren a los elementos de diseño de tareas, estructura, recompensas, toma de decisiones, información y personal de la organización.

La cultura: examina "Cómo opera realmente la organización". Para obtener un excelente impacto sobre el desempeño de la organización es importante lograr una alineación entre los cinco elementos.

V.- Retroalimentación de encuestas. Una intervención importante y que se utiliza ampliamente para el desarrollo organizacional, se basa en el proceso de recopilar en forma sistemática datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización, con el fin de analizarlos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción constructivos conforme a ellos. Estas actividades constan de dos componentes importantes: la utilización de una encuesta de clima de actitudes, y la utilización de talleres de retroalimentación.

Una encuesta de actitudes, si se utiliza en la forma adecuada, puede ser un potente instrumento en el mejoramiento de la organización. La mayor parte de las encuestas no se utilizan en forma óptima, como mínimo, casi todas proporcionan a la alta gerencia datos para cambiar las prácticas, o proporcionan un índice contra el cual comparar tendencias. En unos pocos casos, simplemente son archivadas, con muy pocas consecuencias para la organización. Veamos la siguiente figura para una comparación de los dos enfoques a la utilización de las encuestas de actitudes: el enfoque tradicional y el enfoque de la retroalimentación de encuestas.)

Si se quiere que la encuesta tenga una utilidad óptima, deben ocurrir los pasos siguientes:

Paso 1. Los miembros de la organización en el nivel más alto de la jerarquía se involucran en la planificación preliminar.

Paso 2. Se recopilan datos de todos los miembros de la organización.

Paso 3. Los datos se retroalimentan al equipo ejecutivo en el nivel más alto y después hacia abajo, a todo lo largo de la jerarquía, en equipos funcionales.

Paso 4. Cada uno de los superiores preside una junta con sus subordinados, durante la cual discuten los datos y (a) se pide a los subordinados que interpreten los datos, (b) se hacen planes para efectuar cambios constructivos, y (c) se hacen planes para la presentación de los datos al siguiente nivel más bajo.

Paso 5. Casi todas las juntas de retroalimentación incluyen a un consultor que ha ayudado a prepararla al superior para la junta y que le sirve como facilitador.

Los talleres de retroalimentación de encuestas acogen muchas de las características de las secciones de formación de equipos, pero tienen pocas probabilidades de abordar los aspectos interpersonales. Sin embargo, con frecuencia se enfocan en el estilo de liderazgo, o en asuntos que corresponden a la cooperación y el trabajo en equipo.

La técnica de retroalimentación de encuestas es esencialmente un procedimiento para proporcionar a los miembros del sistema datos objetivos acerca de su funcionamiento, de manera que puedan cambiar o mejorar aspectos específicos del sistema. Los datos objetivos se obtienen mediante una encuesta; el trabajo con los datos para mejorar la organización se lleva a cabo durante las secciones de retroalimentación. Para que ocurra un mejoramiento (un cambio) en las organizaciones, deben suceder tres cosas:

Primera: el grupo de trabajo debe aceptar los datos como válidos. A menudo, las personas se ponen a la defensiva y se resisten a dar datos acerca de su propia organización; esto se debe superar.

Segunda: el grupo de trabajo debe aceptar la responsabilidad por la parte que desempeña en los problemas identificados. En este aspecto, el líder representa un rol muy importante debe "modelar" las conductas que indican que el problema es "propiedad" del líder y del grupo.

Tercera: el grupo de trabajo se debe comprometer a resolver los problemas; es decir, los miembros se deben comprometer a hacer algo acerca de sus problemas. En resumen, el grupo de trabajo debe aceptar los problemas como válidos, aceptar la responsabilidad de los problemas identificados, y emprender a recogerlos. La retroalimentación de encuestas es un modelo que considera a las personas como individuos racionales y cognoscitivos que procesan la información. Además, cuando existen diferencias entre las percepciones de una persona, estas diferencias actúan como fuentes de motivación. La nueva información conduce a nuevas percepciones que pueden estar en conflicto con las antiguas. De esta manera, la nueva información se convierte en una fuerza para cambiar las percepciones y las acciones.

DOS ENFOQUES DEL EMPLEO DE UNA ACTITUD O CLIMA DE RETROALIMENTACION.

	ENFOQUE TRADICIONAL	RETROALIMENTACION DE ENCUESTAS
DATOS RECOPIADOS EN:	MICHAELS (1970) INDICÓ, TAL VEZ SUPERIORES.	TODOS EN EL SISTEMA O SUBSISTEMA.
DATOS REPORTADOS A:	LA ALTA GERENCIA, JEFES DE DEPARTAMENTO, Y TAL A EMPLEADOS POR MEDIO DE LA REVISTA DE LA COMPAÑIA.	TODOS LOS QUE PARTICIPARON.
QUIENES TRABAJAN EN LAS IMPLICACIONES DE LOS DATOS:	LA ALTA GERENCIA (TAL VEZ)	TODOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO CON TALLERES QUE SE INICIAN EN EL NIVEL SUPERIOR (TODOS LOS SUPERIORES CON SUS SUBORDINADOS).
ESTRATEGIA DE INTERVENCION DE TERCERAS PARTES:	DISEÑO Y ADMINISTRACION DEL CUESTIONARIO, DESARROLLO DEL INFORME.	OBTENER LA COOPERACION SOBRE LA ESTRATEGIA TOTAL, DISEÑO Y ADMINISTRACION DEL CUESTIONARIO, DISEÑO DE TALLERES, INTERVENCIONES APROPIADAS EN LOS TALLERES.
QUIENES SE ENCARGAN DE LA PLANIFICACION DE LA ACCION:	UNICAMENTE LA ALTA GERENCIA	LOS EQUIPOS EN TODOS LOS NIVELES
GRADO PROBABLE DEL CAMBIO Y EL MEJORAMIENTO:	BAJO	ALTO

Una encuesta bien diseñada ayuda a los miembros de la organización a desarrollar modelos válidos de la forma en la cual funcionan las organizaciones y también proporciona información (retroalimentación) acerca del progreso hacia la meta. La retroalimentación de encuestas es un medio efectivo, en relación con su costo, para llevar a cabo un programa muy amplio, lo que lo convierte en una técnica de cambio altamente deseable.

VI.- Sistema 1-4 (Likert). La retroalimentación de encuestas se basa en un programa conceptual y en un paquete integrado de mediciones que Percival Likert y sus colegas llamaron Sistemas 1-4. Esta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima de la organización, y la satisfacción en el trabajo (véanse a continuación las categorías a considerar que incluyen estos aspectos).

Liderazgo

1. Apoyo gerencial.
2. Enfasis en las metas gerenciales.
3. Facilitación del trabajo gerencial.
4. Facilitación de la interacción gerencial.
5. Apoyo de los compañeros.
6. Enfasis en las metas de los compañeros.
7. Facilitación del trabajo de los compañeros.
8. Facilitación de la interacción de los compañeros.

Ambiente de la organización

9. Comunicación en la compañía.
10. Motivación.
11. Toma de decisiones.
12. Control dentro de la compañía.
13. Coordinación entre los departamentos.
14. Administración general.

Satisfacción

15. Satisfacción con la compañía.
16. Satisfacción con el supervisor.
17. Satisfacción con el trabajo.
18. Satisfacción con el salario.
19. Satisfacción con el grupo de trabajo.

En el modelo de Likert, se considera que cada tipo de organización (sistemas 1-4) posee características internamente uniformes, de las cuales el clima organizacional es una parte importante. Likert llama al sistema 1 "explotador autoritario", al sistema 2 "benevolo autoritario", al sistema 3 "de consulta" y al sistema 4 "de participación del grupo".

⁷ Wendel L. French, y Bell, Cecil H. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall, 1969.

En el tipo de organización del Sistema 1, el control, el establecimiento de metas y la toma de decisiones se concentran en el nivel más alto. Prácticamente no se buscan las ideas de los subordinados, y éstos no se involucran en las decisiones relacionadas con su trabajo. En general, se demuestra muy poca confianza, o ninguna, en los subordinados. Se utilizan extensamente amenazas, castigos y el temor. Los datos de costos y productividad se utilizan para supervisar y castigar. La comunicación en gran parte es descendente. Hay muy poca comunicación lateral y la comunicación ascendente es mínima y con frecuencia distorsionada. La desconfianza, la hostilidad y el descontento son muy grandes y hay una resistencia considerable en el sistema informal a las órdenes de la organización formal. El trabajo en equipo esencialmente es inexistente. La motivación es baja, con excepción del nivel más alto.

El Sistema 2 es ligeramente participativo. En este sistema, el control y la dirección, y la toma de decisiones, se perciben como algo que en gran parte está concentrado en el nivel más alto, pero hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas; se aceptan algunos comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones se buscan las ideas de los subordinados, y a veces se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo. La comunicación es descendente en su mayor parte, y existe alguna comunicación lateral; y la comunicación ascendente con frecuencia se filtra antes que llegue a los superiores. Se demuestra alguna confianza en los subordinados, pero tiende a ser de naturaleza condiscendiente. Se emplean extensamente las recompensas monetarias; se emplean hasta cierto grado las amenazas y el castigo, pero en general hay menos temor que en el Sistema 1. Los datos de costos y productividad se utilizan para recompensas y castigos.

En ocasiones existe una considerable hostilidad en la organización, pero a veces si existen actitudes favorables. En general, hay descontento considerable con el sistema formal, y una considerable resistencia disimulada. Hay muy poco trabajo en equipo. La motivación es relativamente baja, pero más alta que en el Sistema 1.

El Sistema 3 es mucho más participativo que los Sistemas 1 y 2. La política general se decide en el nivel más alto, pero hay una considerable delegación descendente en la toma de decisiones en toda la organización. Las metas se formulan en el nivel más alto, después de una consulta. Existe una delegación moderada de las actividades de revisión y control. Por lo común se buscan las ideas de los subordinados y, por lo general, los consultan acerca de las decisiones relacionadas con su trabajo. Se demuestra una confianza considerable en los subordinados. La comunicación tiende a ser tanto descendente como ascendente, sin mucha distorsión; se fomenta la comunicación lateral y es algo muy común. Se utilizan extensamente la participación y las recompensas como fuerzas motivadoras, y se emplea muy poco el temor. Los datos de control y productividad y otros controles, se utilizan para las recompensas y para una poca de autodirección. Hay muy poca hostilidad y las actitudes por lo general son favorables; la mayoría de los individuos es siente responsable del bienestar de la organización. La resistencia en el sistema informal en general es baja. El trabajo en equipo existe en cantidades moderadas.

El Sistema 1 es el más participativo y está orientado en gran parte al proceso del grupo. Según lo consideran los miembros de la organización, las metas se establecen mediante una participación y muchas decisiones se toman por medio de un consenso. Los superiores, que son los colaboradores entre los grupos de trabajo, facilitan la iteración del grupo entre los grupos de trabajo y los miembros de los grupos comunes integrados con personal de varias unidades pertenecientes. Las ideas de los subordinados se buscan en forma natural y los involucran totalmente en la toma de decisiones. Un alto nivel de confianza se muestra en las subordinaciones.

El flujo de la comunicación es descendente, ascendente y lateral, y hay muy poca distorsión. No se emplean la coerción ni el temor, y el alto nivel de motivación se basa en una amplia participación, en las metas del grupo, y en sistemas de compensación desarrollados mediante la participación. Los datos de los costos, productividad y otros controles se utilizan para la autodirección y la resolución de problemas. Las actitudes por lo general son bastante favorables. Las personas en todos los niveles se sienten responsables de alcanzar las metas de la organización y hay muy poco o ningún resistencia disimulada a las metas y las políticas de la unidad. El trabajo en equipo es evidente en toda la organización.

Cada uno de los Sistemas 1-4 da resultados, aunque existe una considerable evidencia que muestra que las organizaciones del Sistema 1 por lo común pagan un precio muy alto en términos de las recompensas de todas las clases de los empleados, y de un nivel muy bajo del clima y del compromiso. En general, y cada vez más, gerentes y empleados por igual albergan la esperanza de que las organizaciones pueden cambiar ventajosamente hacia los Sistemas 3 o 4. Los enfoques del desarrollo organizacional, incluyendo la retroalimentación de encuestas, con formas de lograrlo.

SISTEMA 1

VARIABLES ORGANIZACIONALES

LIDERAZGO	CUANTO CONFIANZA SE DEMUESTRA EN LOS SUBORDINADOS?	VIRTUALMENTE NINGUNA.
	QUE TAN LIBRES SE SIENTEN PARA HABLAR CON LOS SUPERIORES ACERCA DEL TRABAJO?	NO MUY LIBRES.
	COM QUE FRECUENCIA SE SOLICITAN LAS IDEAS DE LOS SUBORDINADOS, Y SE EMPLEAN EN FORMA CONSTRUCTIVA?	MUY RARA VEZ.
MOTIVACION	SE UTILIZAN EN FORMA PREDOMINANTE 1)DEL TEMOR, 2)LAS AMENAZAS, 3)EL CASTIGO, 4)LAS RECOMPENSAS, 5)LA PARTICIPACION?	1,2,3 Y OCASIONALMENTE 4. EN SU MAYOR PARTE EN EL NIVEL SUPERIOR.
	EN DONDE SE SIENTE QUE ESTA LA RESPONSABILIDAD DE ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION?	MUY POCO.
	QUE TANTO TRABAJO COOPERATIVO DE EQUIPO EXISTE?	
COMUNICACION	CUAL ES LA DIRECCION ACOSTUMBRADA DEL FLUJO DE INFORMACION?	DESCENDENTE.
	COMO SE ACEPTA LA COMUNICACION DESCENDENTE?	CON DESCONFIANZA.
	QUE TAN EXACTA ES LA COMUNICACION ASCENDENTE?	POR LO COMUN ES INEXACTA.
DECISIONES	QUE TAN ENTERADOS ESTAN LOS SUPERIORES ACERCA DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS SUBORDINADOS?	NO MUY BIEN.
	A QUE NIVEL SE Toman LAS DECISIONES?	EN SU MAYOR PARTE EN EL SUPERIOR.
	LOS SUBORDINADOS SE INVOLUCRAN EN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO?	CASI NUNCA.
METAS	EN QUE CONTRIBUYE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES A LA MOTIVACION?	NO CONTRIBUYE MUCHO.
	COMO SE ESTABLECEN LAS METAS DE LA ORGANIZACION?	SE IMPONEN ORDENES.
	QUE TANTA RESISTENCIA DISIMULADA A LAS METAS EXISTE?	UNA INTENSA RESISTENCIA.
CONTROL	QUE TAN CONCENTRADAS ESTAN LAS FUNCIONES DE REVISION Y CONTROL?	MUCHO EN EL NIVEL SUPERIOR.
	KAY ALGUNA ORGANIZACION INFORMATIVA QUE SE RESISTA A LA FORMAL?	SI.
	PARA QUE SE UTILIZAN LOS DATOS DE COSTOS, PRODUCTIVIDAD Y OTROS DATOS DE CONTROL?	VIGILANCIA,CASTIGO.

SISTEMA 2

VARIABLES ORGANIZACIONALES

LIDERAZGO	CUANTO CONFIANZA SE DEMUESTRA EN LOS SUBORDINADOS? QUE TAN LIBRES SE SIENTEN PARA HABLAR CON LOS SUPERIORES ACERCA DEL TRABAJO? COM QUE FRECUENCIA SE SOLICITAN LAS IDEAS DE LOS SUBORDINADOS, Y SE EMPLEAN EN FORMA CONSTRUCTIVA?	UNA POCO. UN TANTO LIBRES. EN OCASIONES.
	SE UTILIZAN EN FORMA PREDOMINANTE 1)DEL TEMOR, 2)LAS AMENAZAS, 3)EL CASTIGO, 4)LAS RECOMPENSAS, 5)LA PARTICIPACION? EN DONDE SE SIENTE QUE ESTA LA RESPONSABILIDAD DE ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION? QUE TANTO TRABAJO COOPERATIVO DE EQUIPO EXISTE?	4. ALGUNAS 3. EN EL NIVEL SUPERIOR Y MEDIO. RELATIVAMENTE POCO.
COMUNICACION	CUAL ES LA DIRECCION ACOSTUMBRADA DEL FLUJO DE INFORMACION? COMO SE ACEPTA LA COMUNICACION DESCENDENTE? QUE TAN EXACTA ES LA COMUNICACION ASCENDENTE? QUE TAN ENTERADOS ESTAN LOS SUPERIORES ACERCA DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS SUBORDINADOS?	EN SU MAYOR PARTE DESCENDENTE. POSIBLEMENTE CON DESCONFIANZA. A MENUDO ES INEXACTA. REGULARMENTE BIEN.
	A QUE NIVEL SE TOMAN LAS DECISIONES? LOS SUBORDINADOS SE INVOLUCRAN EN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO? EN QUE CONTRIBUE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES A LA MOTIVACION?	LAS POLITICAS EN EL SUPERIOR HAY CIERTA DELEGACION. LOS CONSULTAN EN OCASIONES. RELATIVAMENTE EN MUY POCO.
METAS	COMO SE ESTABLECEN LAS METAS DE LA ORGANIZACION? QUE TANTA RESISTENCIA DISIMULADA A LAS METAS EXISTE?	ORDENES SE SOLICITAN ALGUNOS CLEMENTARIOS. UNA RESISTENCIA MODERADA.
CONTROL	QUE TAN CONCENTRADAS ESTAMOS LAS FUNCIONES DE REVISION Y CONTROL? HAY ALGUNA ORGANIZACION INFORMAL QUE SE RESISTA A LA FORMAL? PARA QUE SE UTILIZAN LOS DATOS DE COSTOS, PRODUCTIVIDAD Y OTROS DATOS DE CONTROL?	BASTANTE EN EL NIVEL SUPERIOR. POR LO COMUN. RECOMPENSA,CASTIGO.

SISTEMA 3

VARIABLES ORGANIZACIONALES

LIDERAZGO	CUANTO CONFIRMAZ SE DEMUESTRA EN LOS SUBORDINADOS?	UNA CANTIDAD CONSIDERABLE.
	QUE TAN LIBRES SE SIENTEN PARA HABLAR CON LOS SUPERIORES ACERCA DEL TRABAJO?	BASTANTE LIBRES.
	CON QUE FRECUENCIA SE SOLICITAN LAS IDEAS DE LOS SUBORDINADOS, Y SE EMPLEAN EN FORMA CONSTRUCTIVA?	A MENUDO.
MOTIVACION	SE UTILIZAN EN FORMA PREDOMINANTE 1)DEL TEMOR, 2)LAS AMENAZAS, 3)EL CASTIGO, 4)LAS RECOMPENSAS, 5)LA PARTICIPACION?	4, ALGUNAS 3 Y 5.
	EN DONDE SE SIENTE QUE ESTA LA RESPONSABILIDAD DE ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION?	BASTANTE GENERAL.
	QUE TANTO TRABAJO COOPERATIVO DE EQUIPO EXISTE?	UNA CANTIDAD MODERADA.
COMUNICACION	CUAL ES LA DIRECCION ACOSTUMBRADA DEL FLUJO DE INFORMACION?	DESCENDENTE Y ASCENDENTE.
	COMO SE ACEPTA LA COMUNICACION DESCENTE?	CON CAUTELA.
	QUE TAN EXACTA ES LA COMUNICACION ASCENDENTE?	A MENUDO ES EXACTA.
DECISIONES	QUE TAN ENTERADOS ESTAN LOS SUPERIORES ACERCA DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS SUBORDINADOS?	BASTANTE BIEN.
	A QUE NIVEL SE TOMAN LAS DECISIONES?	LAS POLITICAS MAS AMPLIAS EN EL SUPERIOR, HAY MAS DELEGACION.
	LOS SUBORDINADOS SE INVOLUCRAN EN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO?	GENERALMENTE LOS CONSULTAN.
METAS	EN QUE CONTRIBUYE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES A LA MOTIVACION?	HACE ALGUNA CONTRIBUCION.
	COMO SE ESTABLECEN LAS METAS DE LA ORGANIZACION?	DESPUES DE UNA DISCUSION, POR PERIODOS DE ORDENES.
	QUE TANTA RESISTENCIA DISIMULADA A LAS METAS EXISTE?	CIERTA RESISTENCIA EN OCASIONES.
CONTROL	QUE TAN CONCENTRADOS ESTAN LAS FUNCIONES DE REVISION Y CONTROL?	HAY UNA DELEGACION MODERADA EN LOS NIVELES INFERIORES.
	EXISTE ALGUNA ORGANIZACION INFORMATIVA QUE SE RESISTA A LA FORMAL?	EN OCASIONES.
	PARA QUE SE UTILIZAN LOS DATOS DE COSTOS, PRODUCTIVIDAD Y OTROS DATOS DE CONTROL?	RECOMPENSA, ALGUNA AUTODIRECCION.

SISTEMA 4

VARIABLES ORGANIZACIONALES

LIDERAZGO	CUANTO CONFIANZA SE DEMUESTRA EN LOS SUBORDINADOS?	MUCHA.
	QUE TAN LIBRES SE SIENTEN PARA HABLAR CON LOS SUPERIORES ACERCA DEL TRABAJO?	MUY LIBRES.
	CON QUE FRECUENCIA SE SOLICITAN LAS IDEAS DE LOS SUBORDINADOS, Y SE EMPLEAN EN FORMA CONSTRUCTIVA?	CON MUCHA FRECUENCIA.
MOTIVACION	SE UTILIZAN EN FORMA PREDOMINANTE 1)EL TEMOR, 2)LAS AMENAZAS, 3)EL CASTIGO, 4)LAS RECOMPENSAS, SI LA PARTICIPACION?	5.4 BASANDOSE EN LAS METAS ESTABLECIDAS POR EL GRUPO.
	EN DONDE SE SIENTE QUE ESTA LA RESPONSABILIDAD DE ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION?	EN TODOS LOS NIVELES.
	QUE TANTO TRABAJO COOPERATIVO DE EQUIPO EXISTE?	MUCHO.
COMUNICACION	CUAL ES LA DIRECCION ACOSTUMBRADA DEL FLUJO DE INFORMACION?	DESCENDENTE, ASCENDENTE Y LATERAL.
	COMO SE ACEPTA LA COMUNICACION DESCENDENTE?	CON UNA MENTE RECEPTIVA.
	QUE TAN EXACTA ES LA COMUNICACION ASCENDENTE?	CASI SIEMPRE ES EXACTA.
DECISIONES	QUE TAN ENTERADOS ESTAN LOS SUPERIORES ACERCA DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE EMFRENTAN LOS SUBORDINADOS?	MUY BIEN.
	A QUE NIVEL SE TOMAN LAS DECISIONES?	EN TODOS LOS NIVELES, PERO BIEN INTEGRADAS.
	LOS SUBORDINADOS SE INVOLUCRAN EN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO?	SE INVOLUCRAN TOTALMENTE.
METAS	EN QUE CONTRIBUYE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES A LA MOTIVACION?	HACE UNA CONTRIBUCION CONSIDERABLE.
	COMO SE ESTABLECEN LAS METAS DE LA ORGANIZACION?	REDONDIAMENTE UNA ACCION DEL GRUPO.
	QUE TANTA RESISTENCIA DISIMULADA A LAS METAS EXISTE?	MUY POCAS O NINGUNAS.
CONTROL	QUE TAN CONCENTRADAS ESTAN LAS FUNCIONES DE REVISION Y CONTROL?	ESTAN AMPLIAMENTE COMPARTIDAS.
	EXISTE ALGUNA ORGANIZACION INFORMATIVA QUE SE RESISTA A LA FORMAL?	NO TIENEN LAS MISMAS METAS QUE LAS FORMALES.
	PARA QUE SE UTILIZAN LOS DATOS DE COSTOS, PRODUCTIVIDAD Y OTROS DATOS DE CONTROL?	AUTODIRECCION, RESOLUCION DE PROBLEMAS.

GENERAR IDEAS

En la presente sección intente buscar soluciones a cada problema planteado en la sección del diagnóstico, no límite las opciones ni comprenda el origen de cada problema.

Pregúntate: ¿Cuáles son las posibles soluciones que puedo ofrecer para resolver los problemas humanos de la empresa? y ¿Cuáles son los problemas personales que tengo que tratar para mejorar mi vida familiar en el trabajo?

PROBLEMA	SOLUCION PROPUESTA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

VI.- C O N C L U S I O N.

Los cambios sociales, económicos y técnicos afectan cada vez más a las empresas, puede decirse, sin temor a equivocarse que ya no sirven las antiguas maneras de manejar los negocios.

Cualquier grupo de trabajo que no tome en cuenta la necesidad de examinar su eficiencia, corre el peligro de ver que sus normas y procedimientos se quedan estancados en el pasado mientras su planificación proyectan al futuro.

Las empresas exitosas están más predeterminadas" por las personas que por las funciones. El éxito para obtener un crecimiento acelerado depende de las personas y ello se entiende así, porque todos los equipos tienen virtualmente las mismas funciones, los departamentos y los procesos de una empresa son casi idénticos a los de las otras de la misma industria, a pesar de lo cual no todas son igualmente exitosas, ésta donde está la diferencia es la gente, en las personas que administran las funciones de la empresa y en el personal operativa.

Normalmente el crecimiento se acelera cuando el estilo administrativo está en favor de las personas y no de las funciones.

Un equipo que entienda que la nueva generación espera que el trabajo sea divertido está en mejor posición para atraer personal de talento. Un equipo que aprecia los cambios que se necesitan para enfrentar nuevos desafíos, tales como la competencia mundial, obtiene el beneficio de estar preparado para luchar con una nueva generación de competidores capaces. Un equipo que capte las posibilidades de la tecnología, la información instantánea y la comunicación puede ir a la cabeza de la carrera en pos del éxito.

Uno de los principales recursos no aprovechados de cualquier organización comercial, industrial, sindical o gubernamental está en la dinámica de como trabajan las personas, en otras palabras, en el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo tiene la virtud del impulso que produce el movimiento uniforme en línea recta, a menos que algún mecanismo de cambio altere su curso.

El quehacer directivo es tan absorbente en los asuntos estratégicos y críticos, que llega a desatenderse lo rutinario, cuando refleja la esencia del negocio: tanto empleados, proveedores, clientes y público en general. En la forma cotidiana de plantear, comunicar y alcanzar las metas, se gestan y desarrollan las actitudes, procedimientos y conductas, que finalmente dan cuenta de los logros, esto es, de la eficacia de la empresa.

Un continuo diagnóstico, facilita la detección oportuna de procesos y prácticas inadecuadas o perversas que condicionan u obstaculizan la consecución de objetivos.

Las organizaciones en todo el mundo necesitan la ayuda que sólo pueden proporcionar interventionistas altamente capacitados, que utilicen enfoques que estén orientados a las personas y a la investigación-acción.

El futuro de las empresas será brillante siempre y cuando se continúe el trabajo arduo y de alta calidad del pasado, y a condición de que los líderes principales no vuelvan a las prácticas autoritarias en tiempos de grandes turbulencias o de crisis.

Aún falta por realizar un trabajo difícil que ofrece incontables retos, tratar de que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu humano y la capacidad crítica en la vida personal de cada individuo y como consecuencia en el ambiente de trabajo.

VII.- B I B L I O G R A F I A.

BIBLIOGRAFIA

- Blazquez, Robert R. y Mouton, Jane S. *Como trabajar en equipo.* Grwpo Editorial Norma. 1993.
- Broadwell, M.M. *Guia del supervisor actual.* Editorial Interamericana. 1982.
- Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. *Administración de Recursos Humanos.* Fondo Educativo Interamericano. 1984.
- Coronado Mendoza, León C. *Curso: Comunicación y Liderazgo* Facultad de Química. UNAM. 1995.
- Craig, Robert L. y Bittel, Lester E. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.* (ANTA). Editorial Diana. 1975.
- De María Mollo, Asuncion. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral.* Editorial Limusa. 1996.
- De la Cerda Gutiérrez, José. *Breve panorama crítico de la productividad y la calidad en México.* Management Today. Octubre, 1996.
- Dessler, Gary. *Organización y administración.* Enfoque C�tacional. Editorial Prentice Hall. 1986.
- De Tousi Praga, Aldo. *La productividad y la interrelación del factor humano en México.* Tesis. UNAM. 1996.
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H. *Desarrollo Organizacional* Editorial Prentice Hall. 1995.
- Goldratt, Eliyahu M. y Fox, Robert E. *La Carrera.* Ediciones Castillo. 1993.
- Gómez Caja, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas.* Edicol. 1976.

- Huco, Edgar F. y Bedoitch, James L. *El Comportamiento Humano en la Organización*. Fondo Educativo Interamericano, 1980.
- Irigoyen Medina, J. Manuel. *Manual de Microplaneación estratégica*. Tesis. UNAM, 1993.
- López Edorza, Marcelino A. *Las Relaciones Humanas en las Organizaciones*. Tesis. UNAM, 1990.
- Mariyunda y Varela, Gloria. *Cursos Recursos Humanos: estrategias para la productividad*. Facultad de Química. UNAM.
- Oficina Internacional del Trabajo. *Introducción al Estudio del trabajo*. 1981.
- Rivero Martínez, Silvana. *El Significado de hacer las cosas bien a la primera vez*. Management Today. Junio, 1990.
- Rodríguez Estrada, Mauro. *Motivación al Trabajo. El manual moderno*. 1988.
- Schonberger, Richard J. *Manufactura de categoría mundial*. Grupo Editorial Norma. 1981.
- Serna Solís Nápoles. *Cursos Eficiencia Empresarial*. Facultad de Química. UNAM. 1990.
- Serratos Estanol, María Patricia. *La Motivación como elemento fundamental para el incremento de la productividad de las empresas químicas*. Tesis. UNAM, 1995.