

## **LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS ORGANIZACIONES**

Los **Stakeholders**, también conocidos como socios de la organización o dicho de otra manera, es la concentración de varios grupos de interés. (*Frooman, J. "Stakeholder influence Strategies" Academy of Management review*). Los Stakeholders son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de tener derechos respecto al desempeño de la empresa. Es precisamente el público quien tiene interés en empresa, o sea, personas u organizaciones que participan directa o indirectamente en el éxito del negocio. Los grupos de interés o **stakeholders** contribuyen de alguna manera al negocio y esperan utilidades por esa contribución. Esos grupos son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etcétera. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos grupos de interés esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada a los diversos intereses de cada grupo.

### **Misión organizacional.**

La misión organizacional se define como una declaración de las intenciones o propósito así como el alcance de la empresa en términos de su producto en el mercado al cual atiende.

La **misión** de cine el papel de la organización dentro la sociedad en la que se encuentre significa su razón de ser y su razón de existir. La misión está definida en términos de la satisfacción de alguna de las necesidades del ambiente externo y no simplemente ofrecer un producto o un servicio es decir la misión va mucho más allá. La misión está relacionada con el negocio de la organización. Cuando se olvida esta misión los negocios fracasan.

La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias y de acciones directas de la organización. La misión está determinada por:

✚ **Cuál es la razón de ser de la organización.**

- ✚ **Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.**
- ✚ **Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.**
- ✚ **Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar todos sus esfuerzos en el futuro.**

**Por las organizaciones hacen algo. Muchas en hacer lo mismo, si bien eso mismo puede ser diverso en cada caso o con variantes. Lo importante es personalizada a la organización y los productos/servicios que ofrece para que no solamente sean artículos (*commodities*) comunes en el mercado. Cada organización debe describir sus competencias esenciales, que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible elaborando correctamente el concepto de **misión**.**

**La misión es el negocio de la organización.**

**El mundo de los negocios cambia y por lo tanto también cambia la misión de la organización. La actualización de la misión se hace mediante la redefinición del negocio. Declarar lo que es la misión, requiere de una lectura repetida de acuerdo con las nuevas exigencias de la época en que se vive. Muchas organizaciones revisan sumisión y tienden a ampliar su actuación con respecto a la original. Lo que fundamenta la declaración de la misión **es el proceso de satisfacción de los socios** y no el proceso productivo de la empresa.**

**Esto permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad. El negocio debe ser visto como un proceso de satisfacción del cliente y no como simplemente un proceso de fabricación de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de socios son externos. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios.**

### **Visión organizacional.**

**La visión organizacional, o visión de negocio, es aquello que la organización desea ser en un futuro. La visión inspira y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. En cuanto más se vincule la visión del negocio con los intereses de los socios, entonces la organización podrá cumplir con sus propósitos.**

**Esa inspiración la visión organizacional depende de:**

- 1. Manifestar abiertamente a todos los grupos de interés la dirección que seguirá el negocio.** Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de organización es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés sin dejar de tomar en cuenta a ninguno.
- 2. Delinear la situación futura.** Esta visión proporcione el futuro ideal de la organización y representa la base de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita de la cooperación de todos sus grupos de interés o *stakeholders*.
- 3. Motivar a los interesados e involucrados a llevar a cabo todas las acciones necesarias.** Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando esta misión se haya concretado, todos se sientan satisfechos con los resultados. Las personas tienen a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que son estimuladas a desarrollar sus habilidades y competencias laborales. Esta visión del negocio es la que

**produce entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar los desafíos a cambio de una recompensa que es la condición futura de sus sueños.**

- 4. Proporcionar un enfoque.** Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está claramente definida en la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas que la integran tengan un criterio común de esfuerzos y coordinación, que estimula la autonomía, facilita la delegación de autoridad o sea lo que se conoce como *empowerment*, y el trabajo en equipo *teamwork*.
- 5. Inspirar a las personas en dirección a una meta común y a un conjunto integrado de objetivos.** La inspiración significa dar una propuesta de valor de una verdadera motivación para que las personas encuentren voluntariamente un camino que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. La adición debe mover a las personas respecto a la necesidad de dar un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar tanto los objetivos organizacionales como personales.

### **Objetivos organizacionales.**

La empresa o la organización, constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir con un **objetivo** de acuerdo con un plan. Esta definición contiene tres puntos básicos:

- 1. Hay un propósito u objetivo** para el que está proyectado el sistema.
- 2. Hay un proyecto o conjunto establecido de elementos.**
- 3. Las entradas de información o inputs, así como energía materiales, se emplean para que el sistema pueda funcionar adecuadamente.**

**Organización necesita tener una finalidad, una razón de su existencia y un motivo de lo que desea realizar.**

**En esa necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios y así poder alcanzar sus metas. Sin una noción sobre la misión y visión, es como navegar sin una brújula, a merced de los vientos, pues hará lo que se ve obligada a hacer según las presiones que se le presenten en cada situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización decida, sino por todo lo que todos los demás decidan para ella.**

**Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar **objetivos específicos**.**

**Un objetivo de una organización es una **situación específica deseada que se quiere alcanzar**, y de esta manera los objetivos de la organización tienen muchas funciones:**

- 1. Al presentar una **situación futura**, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establece lineamientos para las actividades de los que participan en dicha organización.**
- 2. Los objetivos constituyen una **fuentes de legitimidad** que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.**
- 3. Los objetivos sirven como **estándares**, con base en ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.**
- 4. Los objetivos sirven como **unidad de medida** para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.**

**Los objetivos organizacionales se comunican oficialmente mediante documentos oficiales como lo son estatutos, escritura, actas de asamblea, informes anuales, etc.**

## **Objetivos organizacionales.**

**Los objetivos naturales de una organización por lo general buscan:**

- 1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios la sociedad.**
- 2. A una autorización productiva a todos los factores de la producción.**
- 3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.**
- 4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.**
- 5. Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer las necesidades humanas, es decir sustento, vestido, alimentación, vida social, etcétera.**

**Las organizaciones deben estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la propia organización y el ambiente que les rodea.**

**La organización no sigue un solo objetivo, ya que tiene que satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias que impone el ambiente y sus socios.**

**Estos objetivos no son estáticos o más siempre son dinámicos y están evolucionando continuamente, alterando las relaciones de la organización con su ambiente externo y con sus integrantes internos, y hace que los objetivos sean continuamente revaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros.**

**El estudio de los objetivos organizacionales es complicado debido a varios aspectos:**

- 1. Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser un objetivo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, y no un estado que se tiene.**

- 2. Muchas organizaciones, legítimamente, tienen muchos objetivos al mismo tiempo. E incluso añaden nuevos objetivos a sus objetivos originales.**
- 3. Las organizaciones tienen una dirección formal que establece los objetivos y establece también sus modificaciones posteriores. Estos objetivos suelen establecerse mediante el voto de todos los accionistas, o incluso pueden ser establecidos por un individuo como dueño o director de la empresa.**
- 4. El haber cambios y también puede que se sustituyan algunos objetivos por otros para los cuales la organización no fue originalmente creada, y cuyos recursos no son adecuados o suficientes.**
- 5. Eficiencia de una organización se mide a partir de que logre adecuadamente sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos utilizados para una unidad de producción: *la eficiencia aumenta a medida que los costos y recursos utilizados disminuyen.***

### **Indicadores de éxito organizacional.**

**Si una organización en objetivos sociales, ¿Cómo se mide la eficacia de una organización para alcanzar sus fines?**

**En una empresa que maneja productos tangibles, el mecanismo del mercado proporcionar los medios para medir su éxito y para adaptarse a los nuevos objetivos sociales.**

**Sin embargo, las empresas cuyos productos no son tangibles, como universidades, hospitales, Secretarías de Estado, entonces el problema para medir la eficacia desde un punto de vista social se complica mucho.**

**En resumen, los objetivos de una organización, determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece a la sociedad, presentan dificultades peculiares de evaluación.**

**Si los objetivos poseen un indicador identificable mensurable/medible, los reajustes de los objetivos se pueden llevar a cabo rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y los productos que ofrece son difíciles de medir, es complicado para sociedad determinar la aceptación de tales productos. Asimismo, las señales que indican si los objetivos son inaceptables, se hacen menos efectivas y tardan tiempo en aparecer.**

**Racionalidad las organizaciones.**

***Racionalidad*** quiere decir adecuación de los medios utilizados a los objetivos que se desean alcanzar. Si hablamos de la teoría de la burocracia, eso significa **eficiencia**: una organización es racional si elige los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados.

**De este modo se en consideración los objetivos de la organización y no los objetivos de los socios. El hecho de que una organización sea racional, no quiere decir que sus participantes encuentren racionalmente lo que les concierne a sus aspiraciones personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática sea una organización, tanto más se convierten sus miembros o participantes en simples piezas de ajedrez de un tablero, en la que se ignore el propósito y el significado de su conducta.**

**La *racionalidad* se refuerza mediante la elaboración de reglas y reglamentos escritos que sirven para guiar la conducta de los empleados dirigido todo esto hacia la **eficiencia**. La eficiencia es la concepción de la racionalidad en la que se funda la *Administración Científica* de **Taylor**, busca descubrir y aplicar la mejor forma (*best way*) de desempeño.**

**Nuevas formas de entender el comportamiento de las empresas, reciben el concepto de *racionalidad*, que es verdaderamente importante de todas las actividades administrativas de una organización es lo que lleva a una gran variedad de**



**comportamientos diferentes para alcanzar los objetivos planteados. La *racionalidad* se aplica en muchas situaciones:**

**1.- Cuando se trata de minimizar los medios para lograr un fin determinado (utilización mínima de recursos), o cuando los fines que se pretenden alcanzar son los que determinan la forma en que debe comportarse el sistema racional (adecuación de los recursos). En este caso, se trata de lograr el objetivo deseado de la forma más eficiente posible, con el empleo de los recursos disponibles.**

**La Eficiencia está relacionada con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo o fin.**

**Fórmula para analizar la eficiencia es  $E=P/R$ , donde P Mayúscula Son los Productos (Salidas o Resultados, outputs) y R son los recursos utilizados (inputs, entradas o insumos).**

**La *Eficiencia* es el resultado de la *racionalidad*.**

**La eficiencia proviene de la racionalidad dados al menos, para hacer todo lo necesario, es decir en contra los medios más adecuados para alcanzar la eficiencia.**

**Existe la *racionalidad organizacional*, es decir: toda organización se comporta de acuerdo con la racionalidad que le es propia.**

**La racionalidad está vinculada con los medios, métodos y procesos que la organización considera le van a proporcionar el logro de determinados objetivos.**

**La racionalidad se basa en la suposición de causa-efecto. La causa-efecto supone que a determinadas acciones se tienen como consecuencia determinados resultados. Así, una acción es racional, si es congruente con el logro de los objetivos que se desean alcanzar. Existe racionalidad si el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia los objetivos que se pretenden alcanzar. Para que haya racionalidad, los medios, procedimientos, métodos, procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.**

### **Racionalidad organizacional.**

**Racionalidad organizacional** set de referir a muchos aspectos. Existe **racionalidad económica**, cuando la organización elige una alternativa de acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con lo que supone que la organización tiene respecto a los fenómenos económicos.

Existe la **racionalidad legal**, que se basa en la ecuación las reglas establecidas en las leyes.

Existe la **racionalidad social**, es la que se basa en la congruencia con los valores y normas de la sociedad.

Existe la **racionalidad política**, que depende del poder e influencia que se pretende obtener.

Está la **racionalidad técnica**, que está apoyada en evidencia científica y en la base del método científico.

La Organización busca resolver simultáneamente problemas relacionados con su racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etcétera.

Sin embargo, al atenderse a uno estos aspectos, se puede perjudicar la satisfacción de los demás. Un tipo de tarea o producto elegido sentado en la racionalidad técnica (búsqueda de eficiencia de producción) puede sacrificar la racionalidad económica (con un mayor precio del producto al mercado), la racionalidad legal (si se crean problemas con la marca o patente y existente en el mercado), la racionalidad social (si se imponen condiciones adversas de trabajo los empleados), etcétera.

## **Eficiencia y eficacia.**

Organización debe considerarse simultáneamente de los puntos de vista de la eficacia y de eficiencia.

La eficacia es una medida normativa del logro de resultados.

**La eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante sus productos (bienes o servicios) que le proporciona.**

**Eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y utilidades. La eficiencia se refiere a la mejor forma (The best way) de hacer o realizar (es decir a través de un método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materiales) se apliquen de la forma más racional posible.**

**Eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.**

**Eficiencia no se preocupa de los fines, la eficiencia sólo se preocupa de los medios. El alcance los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia del eficiencia; este asunto está relacionado con la eficacia.**

**En la medida en que el administrador se preocupe por hacer correctamente las cosas, está ocupándose de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando la organización utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).**

**A pesar de todo, eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente y eficaz. Lo ideal es que una empresa tan sea tanto eficiente como eficaz.**

<b>Eficiencia</b>		<b>Eficacia</b>	
<b>Importancia a los medios</b>		<b>Importancia los resultados y fines</b>	
<b>Hacer correctamente las cosas</b>		<b>Hacer las cosas correctas</b>	
<b>Resolver problemas</b>		<b>Alcanzar objetivos</b>	
<b>Salvaguardar los recursos</b>		<b>Optimizar la utilización de los recursos.</b>	
<b>Cumplir tareas y obligaciones</b>		<b>Obtener resultados y agregar valor.</b>	
<b>Capacitar a los subordinados.</b>		<b>Proporcionar eficacia a los subordinados.</b>	
<b>Mantenimiento adecuado a las máquinas de producción.</b>		<b>Tener máquinas disponibles.</b>	
<b>Presencia en centros de culto religioso.</b>		<b>Práctica de los valores morales</b>	
<b>Orar.</b>		<b>Alcanzar la vida eterna.</b>	
<b>Jugar algún deporte en especial con técnica</b>		<b>Ganar el torneo en el que se esté participando.</b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Baja</b>	<b>Bajar ganancia en la inversión, debido a que los recursos que se utilizan son de forma precaria, se desperdicia materiales se desperdicia equipo, se desperdicia mano de obra, se desperdicia tiempo y por consecuencia sus costos de</b>	

		<b>operación son muy elevados</b>	
<b>Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)</b>	<b>Baja</b>	<b>Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundará en pelea de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los clientes, perjuicios o daños muy elevados).</b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Alta</b>	<b>Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional, sin el menor desperdicio six sigma (gracias métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundará en costos operacionales bajos y una gran utilidad.</b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Alta</b>	<b>A pesar de todo, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es malo.</b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Elevada</b>	<b>La actividad operacional es deficiente y los recursos son utilizados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado insatisfactorio</b>	
<b>Eficacia</b>	<b>Elevada</b>	<b>A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pudieron ser mejores. La organización no tiene ventajas</b>	

		<p><b>en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del cliente, del beneficio o utilidad deseada).</b></p>
<b>Eficacia</b>	<b>Elevada</b>	<p><b>La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamentales bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo en el menor tiempo y con el menor esfuerzo.</b></p>
<b>Eficacia</b>	<b>Elevada</b>	<p><b>La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.</b></p>

## PRODUCTIVIDAD

**OBJETIVO:** El alumno podrá analizar la productividad en el entorno económico-financiero de cualquier organización.

PRODUCTIVIDAD – EFICACIA – EFICIENCIA – EFECTIVIDAD – AUDITORÍA DE PRODUCTIVIDAD – CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD CONTROL INTERNO – INDICADORES DEL AMBIENTE – INDICADORES DEL PRODUCTO O SERVICIO – INDICADORES DE FINANCIAMIENTO – INDICADORES DE SUMINISTROS – INDICADORES DE LA FUERZA DEL TRABAJO – INDICADORES DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN – INDICADORES DE LA PRODUCCIÓN – INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN – INDICADORES DE CONTRALORÍA – INDICADORES DE DIRECCIÓN – REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS-

Estos temas se justifican debido a que en toda empresa siempre existen desperdicios y deficiencias en todos sus departamentos, algunos inevitables, pero afortunadamente la mayoría si pueden ser evitados a través de la implementación de procedimientos adecuados. (Control Interno comentar)

**¿Cómo podemos reducir costos tanto de producción como estructurales administrativos?**

La solución es llevar a cabo una Auditoría de tipo Administrativo para conocer el grado de deficiencia del Control Interno de la Entidad y cada uno de los departamentos que la componen.

Por lo tanto el Administrador tendrá la información completa para poder elaborar un programa de reducción de desperdicios y deficiencias y conocer la tendencia de sus resultados para tomar las medidas correctivas anticipadamente o en forma proactiva.

Como consecuencia de lo anterior al implantar en la empresa un sistema de controles de dirección utilizando indicadores departamentales o funcionales y de esta manera permitirá mantener permanentemente el control de todas las actividades empresariales.

Diferentes significados y definiciones de PRODUCTIVIDAD.

**DEPENDENCIA** (Producción).- “La productividad es la cantidad producida por hora de trabajo y depende de la importancia de los recursos naturales, del adelanto de la investigación científica, del equipo, de la calidad de la mano de obra y de la organización de las empresas”. *Commissariat General a la Productivite.*

**ADAPTACIÓN** (Economía).- “La productividad concurre hacia un mismo objetivo, que es la elevación del nivel de vida de la nación. De esta manera el progreso implica una adaptación de la población activa, de las migraciones incesantes de sector a sector y el empleo pleno puede ser

mantenido en un movimiento de expansión de la actividad económica en general". *Actions Et Problemes de Productivite.*

**HUMANISTA.**- "La productividad es ante todo el **deseo de una mejor utilización de los recursos técnicos para beneficio del hombre**. Hombres de Estado, jefes d empresa, políticos y líderes sindicales han tomado la costumbre de embellecer sus discursos y sus artículos con alguna cita sobre la importancia del acrecentamiento de la productividad". *Aux sources de la productivite americaine.*

Se puede enfocar a la Productividad desde un punto de vista:

### Estático y Dinámico

Desde el punto de visto **estático** la productividad es la relación entre el **volumen de producción** y los factores que en ella intervienen:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Factores de Producción}}$$

Los factores de producción son:

- ▶ **Organización.**- Efectividad de los sistemas vigentes, delegación de mando, manuales de organización, de procedimientos, políticas, etcétera.
- ▶ **Dirección.**- **Toma de decisiones adecuadas para conducir a la empresa hacia su objetivo** cumpliendo las metas fijadas.
- ▶ **Producto o Servicio.**- Que el mismo sea de la **calidad, cantidad y precio** satisfactorios para llenar la **necesidad del consumidor**.
- ▶ **Capital.**- Inversiones **adecuadas y suficientes, créditos activos y pasivos adecuados, amortizaciones de capital y utilidades proporcionales**.
- ▶ **Suministros.**- **Materias primas y materiales de calidad, cantidad y precios adecuados, buena administración de las compras y de los almacenes**.
- ▶ **Personal.**- **Mano de obra y personal administrativo en la cantidad, conocimientos y actitudes requeridas** para las actividades que desempeñan.
- ▶ **Estructura.**- Edificios, instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos y bienes muebles en general **suficientes y adecuados** para el uso al que se les destina.
- ▶ **Producción.**- Sistemas de **producción actualizados**, programas que permitan producir sin escasez ni inmovilización de los productos. (Inventarios comentar)
- ▶ **Distribución.**- Canales de distribución y programas adecuados, mercadotecnia agresiva y vendedores capacitados. (Logística y Marketing)
- ▶ **Controles.**- Sistemas **modernos y computarizados de control cuantitativo y cualitativo en todos los servicios internos y externos** de la empresa.

Desde el punto de vista **Dinámico**, la productividad es una **actitud mental tendiente a la búsqueda de mejores medios de producción o distribución** para mejorar la relación que existe en un momento dado entre los factores de producción y sus resultados finales.



## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Desde el punto de vista **Finalístico** o sea por los fines que se pretenden, la productividad busca que el mejoramiento de esta relación se traduzca en una elevación de las condiciones de vida de quienes participen directa o indirectamente en el proceso productivo.

Como un **medio de acción** la productividad busca:

- ✚ La utilización racional de la producción.
- ✚ La máxima utilización de los equipos.
- ✚ El menor empleo de capital por unidad de producción.
- ✚ El menor empleo del capital por persona ocupada.
- ✚ Los mejores resultados del esfuerzo humano.

Como **fines** a los que se destina esta actividad se encuentran:

- ✚ La participación de los obreros en los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad. (PTU – Incentivos – etc.)
- ✚ La participación de los consumidores a través de mejores precios, en igualdad de calidad o mejor calidad y en igualdad de precios.
- ✚ Una participación de la empresa y sus accionistas a través de una adecuada rentabilidad de la inversión.
- ✚ La participación de los gobiernos municipales, estatales y federal con una mayor recaudación de impuestos.

Un administrador puede establecer diversas relaciones, como un punto de referencia para sus actividades de productividad. Para su interpretación se debe buscar en el resultado el valor del numerador por cada unidad del denominador, como sigue:

Volumen de Producción  
Horas de trabajo

Volumen de Producción  
Capital Aplicado

Volumen de Producción  
Energía utilizada

Volumen de Producción  
Materia Prima aplicada

Capacidad productiva instalada  
Capacidad productiva utilizada

Horas de trabajo presupuestadas  
Horas de trabajo efectivas

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

### Capital Invertido

Obreros ocupados

Por ejemplo:

Capital Invertido	$\frac{600,000}{84,300} = 7.12$
Hrs. de trabajo efectivas	84,300

Significa que se invirtió capital por 7.12 por cada hora de trabajo efectiva. Es decir hasta que punto se esta realmente utilizando la inversión, lo que puede conducir a mejorar la distribución del trabajo, o bien aumentar la carga del equipo o bien a comprar productos terminados y vender equipo parcialmente utilizado.

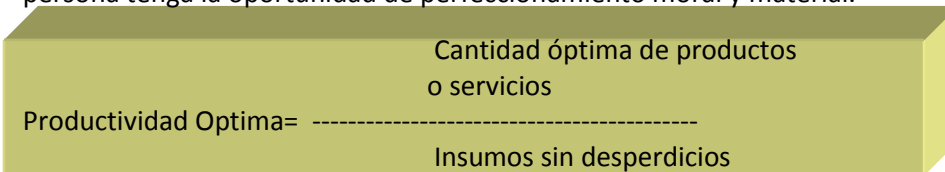
¿Qué **no** es productividad?

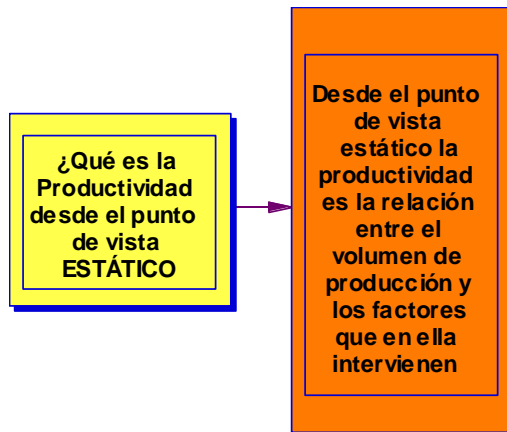
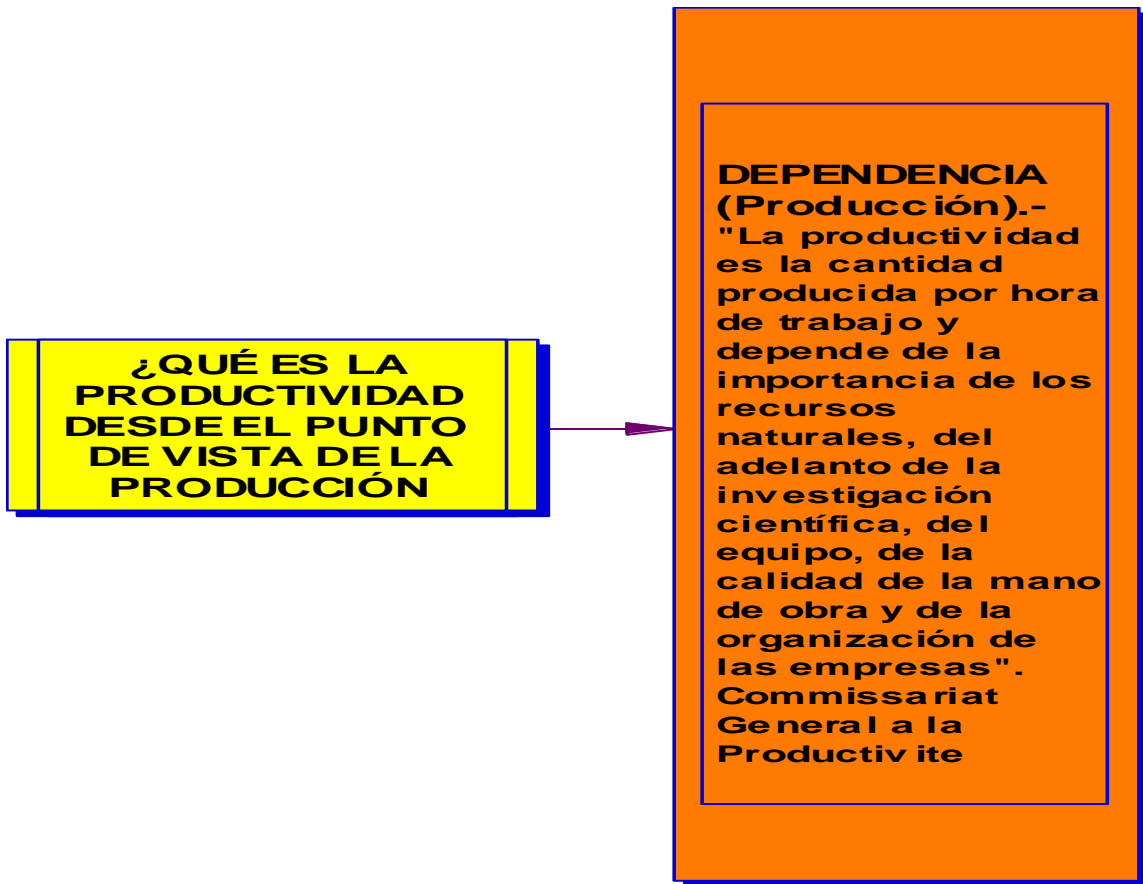
**Producción** ya que es una cifra bruta y la productividad es comparativa.

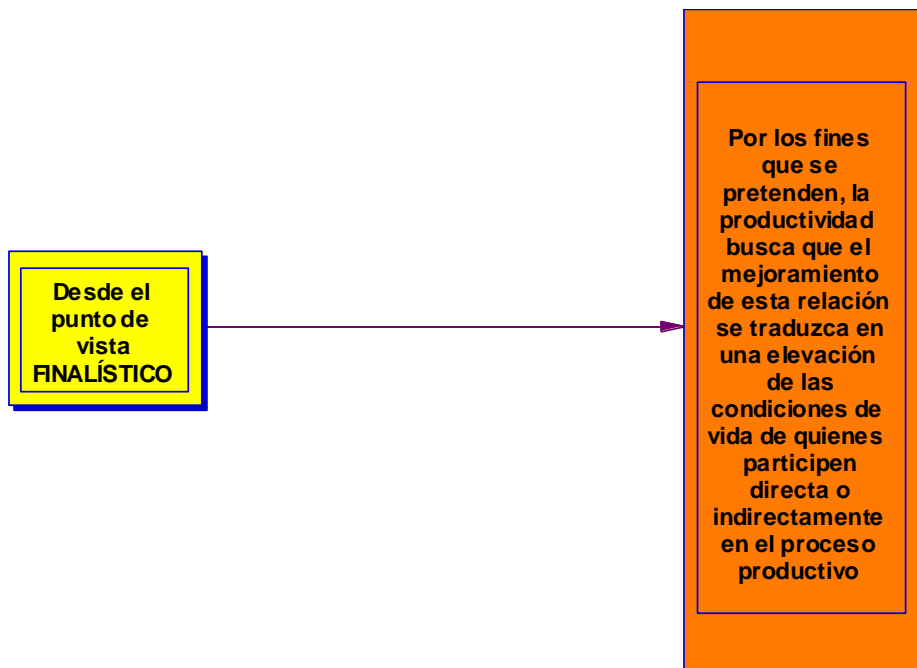
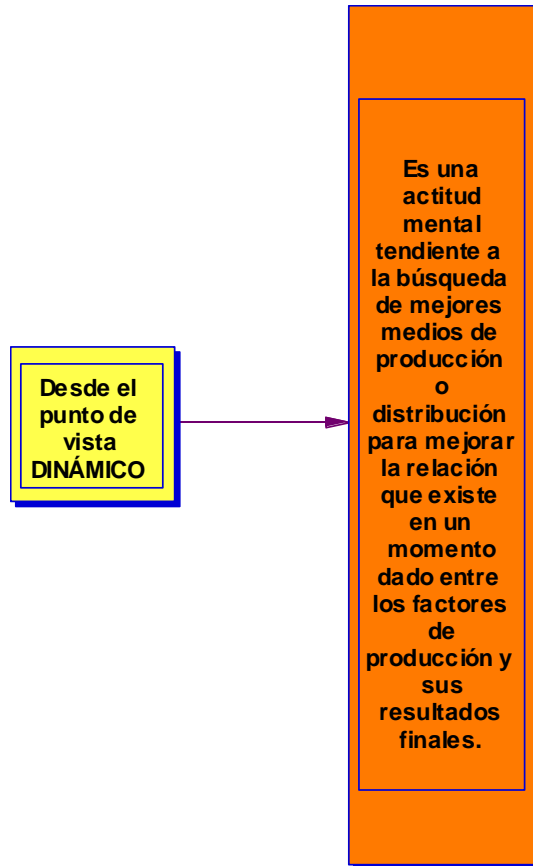
**Salario a destajo.** Aún cuando en todo programa de productividad, la necesidad de costos reales hace necesarios los salarios por rendimiento, éstos no son la meta, ni el medio, sino un requisito previo o simultáneo.

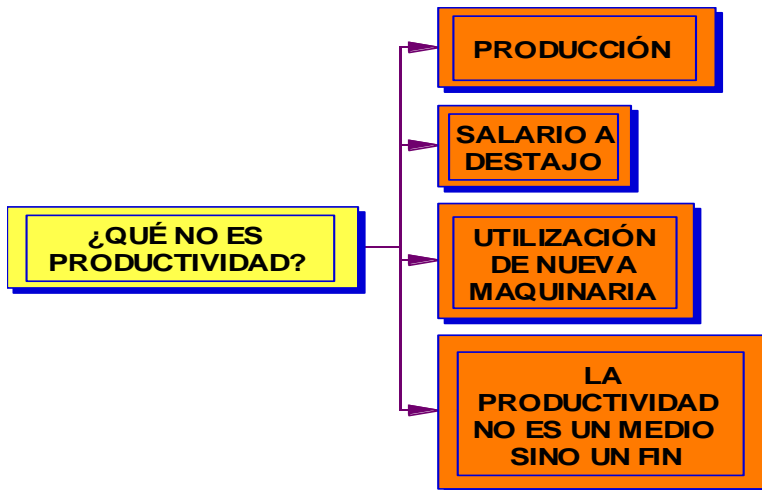
**Nueva Maquinaria.**- Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

**Objetivo.**- No es un fin, tan solo un medio, es la suma de todos los medios destinados a elevar la eficiencia de una empresa, con el objeto de obtener niveles de vida decorosa en los que cada persona tenga la oportunidad de perfeccionamiento moral y material.









**EFICACIA** : ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA

**EFICIENCIA** .- ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

**EFICACIA**

En la productividad, la **EFICACIA** “es la proporción de la cantidad obtenida de productos o servicios y la cantidad fijada como meta. Es el **grado de cumplimiento de una meta de superación**. La parte que no logra se le llama **ineficacia** y la parte que se logra en demasía recibe el nombre de **sobreeficiencia**”.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos}}{\text{Insumos utilizados}}$$

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos } 457}{\text{Meta programada } 500} = 91.40\%$$

Si los productos obtenidos fueron 457 y la meta fijada fue de 500, por tanto, hubo una ineficacia de 0.08608 ( $=1-0.9140$ ) o lo que es lo mismo 8.60%

El administrador debe establecer una **tolerancia para la ineficacia**, por ejemplo 90%. Si la eficacia resulta menor de este parámetro, **deberán buscarse las causas y tomar las medidas correctivas**.

La **meta programada** se obtiene como resultado de estudio de **tiempos y movimientos, de tecnología y de condiciones óptimas de trabajo**.



### Resultados de la Eficacia

- ◆ **Mejoramiento de métodos y sistemas**
- ◆ **Reducción del ausentismo y rotación de personal**
- ◆ **Reducción del tiempo de aprendizaje**
- ◆ **Reducción de la supervisión**
- ◆ **Reducción del pago de tiempo extra**
- ◆ **Reducción de los costos de mantenimiento de la maquinaria.**
- ◆ **Reducción de conflictos entre empresas y sindicatos.**
- ◆ **Mejoramiento de la calidad.**

- Estimulación de ascensos dentro de la empresa.
- Reducción de accidentes.
- Mejoras en la comunicación
- Desarrollo de la versatilidad de los empleados
- Mejoramiento de la actitud hacia la colaboración.



## CAUSAS DE LA INEFICACIA

Existen dos clases, las **inevitables** y causas **evitables**.

Las **INEVITABLES** son todas las que provienen del exterior de la empresa debido a que no se puede tener un control sobre ellas, como falta de energía, agua, gas, etc., retrasos de los proveedores, consumos menores a los previstos por los clientes, enfermedades de los empleados, accidentes imprevisibles, causas catastróficas, incendios, terremotos, etc.

Las **EVITABLES**, son las que pueden, como su nombre lo indica, evitarse, por que si el administrador no las evitó por **desconocimiento, falta de control, inexperiencia**, o cualquier otro motivo y siempre serán responsabilidad de la administración de la empresa.

### Por motivos de la Administración de la empresa

- ☐ Mala Administración
- ☐ Meta inalcanzable o mal calculada

### Por motivos del personal

- ☐ Conocimientos insuficientes del trabajo que se realiza
- ☐ Poca pericia o habilidad
- ☐ Actitud negativa
- ☐ Baja moral o motivación

### Por motivos de "Mala Administración"

- ☐ La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo
- ☐ Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad. Es tu problema no nuestro problema.
- ☐ Comunicación deficiente



## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- ☒ No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.
- ☒ Personal no experto
- ☒ Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.
- ☒ No hay delegación real de la gerencia general.
- ☒ No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas.
- ☒ Para conseguir algo hay que pelearse
- ☒ Se tiene miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.
- ☒ El grupo no se conoce o se lleva bien
- ☒ Algunos miembros dan escasa participación
- ☒ No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.
- ☒ No se utiliza el potencial individual
- ☒ No existe ningún grado de motivación
- ☒ No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.
- ☒ Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.
- ☒ No hay relaciones humanas
- ☒ Los asuntos se tramitan lentamente
- ☒ No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple
- ☒ No hay integración hacia los objetivos
- ☒ Poco espacio en las oficinas
- ☒ No hay planes de desarrollo para gerentes.
- ☒ Vendedores de baja categoría
- ☒ Vendedores sin capacitación
- ☒ El staff no da el servicio adecuado
- ☒ Hay duplicidad de funciones
- ☒ La organización está confusa
- ☒ Hay demasiado papeleo
- ☒ La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.

### METAS INALCANZABLES

Las metas deberán **siempre ser alcanzables** y **no necesariamente ideales**, por que éstas conducen a frustraciones del personal y porque nunca habrá eficiencia y por ende sale sobrando cualquier sistema de control.

Las causas de **ineficacia** que provienen del personal, son:

### CONOCIMIENTOS

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de la personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, **se recomienda hacer un estudio de su trabajo**, el cual tiene ciertas características como son:
- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general de requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.
- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.
  
- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes**. Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios, laboratorios o otros similares como distribución mayoristas, minoristas e industria restaurantera.
- Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es una arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que al **investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas**.
- El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir lo relacionado con la medición y corrección del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.
- Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.
- Además se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas:
  - ▶ Productos y servicios de la empresa.
  - ▶ Políticas de la empresa
  - ▶ Historia de la empresa
  - ▶ Reglamentos internos
  - ▶ Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.
  - ▶ Planes desarrollados
  - ▶ Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.
  - ▶ Factores de control de desperdicio
  - ▶ Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.
  - ▶ Factores de seguridad
    - ▶ Economía de la industria
    - ▶ Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo
    - ▶ Factores de la competencia
    - ▶ Habilidades sociales de cooperación
    - ▶ Principios generales de la administración
    - ▶ Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.
    - ▶ La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí misma, sin prejuzgar el sitio donde va vivir, en la empresa se trata de preparar a la persona para trabajar en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.

### Técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal.

- ⊕ **Psicopedagógicas:** Psicología aplicada, Pedagogía, Medios de comunicación, Audiovisual, Técnicas de motivación, Relaciones humanas, Evaluación de Méritos, Arte de la Entrevista, Pruebas de personalidad.
- ⊕ **Matemáticas.-** Investigación de Operaciones, Álgebra matricial, Estadística histórica e Inferencial, Ruta Crítica, Estadística aplicada, Control estadístico de la Calidad, etc.
- ⊕ **Economía – Econometría– Estudios de mercado, diagnóstico y autodiagnóstico, Técnicas de Distribución, Finanzas, Economía Industrial, Presupuestos, Planeación Estratégica, Sistemas,** etcétera.
- ⊕ **Administración:** Dirección, Liderazgo, Planeación, Organización, Programación, Control de actividades y procesos, Conducción, Objetivos y metas, Costos de Producción, Auditoría Administrativa, Control de Inventarios, Evaluación de Puestos, Salarios e Incentivos, Control de Proyectos.
- ⊕ **Ingeniería Industrial:** Cibernética, Ergonomía, Métodos de Trabajo, Seguridad Social, Simplificación del Trabajo, Distribución de Planta, Manejo de Materiales, Medición de trabajo de oficina, Mantenimiento, Muestreo del Trabajo, Diseño industrial, Diseño de herramientas y máquinas, Diseño de Procesos, Control de la Producción y otras.
- ⊕ **Contabilidad, Computación, Contabilidad Administrativa, Punto de Equilibrio, Rentabilidad, Controles Presupuestales, Estados Financieros, Contabilidad de Costos,** entre otros conocimientos.

### HABILIDADES

La habilidad o pericia que debe poseer el personal, según el puesto que desempeñe, se pueden listar las siguientes habilidades:

- ☀ **Desempeñar su puesto**
- ☀ **Mantener la disciplina**
- ☀ **Dar instrucciones**
- ☀ **Ganar amistades**
- ☀ **Efectuar el autoanálisis y mejoramiento personal**
- ☀ **Controlar los desperdicios**
- ☀ **Participar en juntas y conferencias de trabajo y por supuesto conducirlas**
- ☀ **Redactar informes**
- ☀ **Hablar en público, claro y persuasivo**
- ☀ **Organizar su puesto y horario de actividades**
- ☀ **Desarrollar una política de superación con su equipo de trabajo**
- ☀ **Redactar sugerencias**
- ☀ **Controlar su ausencia y la de otros**
- ☀ **Hacer recesos y descansos en el trabajo**
- ☀ **En plan administrativo: planear, organizar, programar, controlar y dirigir.**
- ☀ **Como ejemplo para medir el grado de aptitud de una persona puede utilizarse el siguiente cuestionario:**

C O N C E P T O		Grado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	FORMACIÓN DE CONCEPTOS Y EXPRESIÓN VERBAL DE LOS MISMOS												
2	DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEMORIA												
3	HABILIDAD ANALÍTICA DE ABSTRACCIÓN												
4	MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR UNA SITUACIÓN												
5	ATENCIÓN AUTOMÁTICA SIN ESFUERZO VOLUNTARIO												
6	CONCENTRACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS												
7	CONCENTRACIÓN PARA ORGANIZACIÓN MATERIAL VISUAL Y MANUAL												
8	HABILIDAD PARA ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS (PROACTIVO)												
9	APRENDIZAJE DE NUEVOS ELEMENTOS												
10	PENSAMIENTO ORIGINAL Y CREATIVO												
11	APTITUDES ADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN												
12	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE												
13	CRITERIO PARA EVALUAR IDEAS Y OPINIONES DE OTROS												
14	INTERESES PERSONALES												
15	NIVEL DE ASPIRACIONES												
16	DON DE MANDO												
17	HABILIDAD DE DIRECCIÓN												

En la práctica profesional se han encontrado formas para **incrementar la habilidad** de los grupos de personas que trabajan en empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, siendo las siguientes:

- **ALTA GERENCIA:** Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres, demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad necesaria para aplicar científicamente y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.
- **TÉCNICOS:** Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.
- **SUPERVISORES:** Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento, es muy importante convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.
- **OBREROS:** Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.

- **CAMPESINOS:** Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.
- **SERVICIOS:** Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.
- 

### ACTITUDES

Después de lo que hemos visto, aún no es suficiente con que el personal tenga una información adecuada para el puesto, sino que es necesario que tenga una **actitud positiva**.

Según el tipo de puesto, es deseable que la persona que lo ocupa posea alguna o algunas de las siguientes actitudes:

- ➔ **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- ➔ **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- ➔ **Voluntad de trabajar productivamente.**
- ➔ **Entendimiento y cooperación con la autoridad.**
- ➔ **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas.**
- ➔ **Formación del espíritu de grupo.**
- ➔ **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio.**
- ➔ **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia.**
- ➔ **Sentimiento de participación en la Administración.**
- ➔ **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa.**
- ➔ **Deseo de tener un alto nivel de seguridad.**
- ➔ **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos.**
- ➔ **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- ➔ **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa.**
- ➔ **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa.**
- ➔ **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

De encuestas llevadas a cabo en el medio empresarial, se han detecta las siguientes **actitudes**

#### POSITIVAS:

- Ⓜ **Trato del jefe:** Es quizá el factor positivo más fuerte. Parece que el personal ejecutivo tiene una buena actitud general hacia el trato que recibe de su jefe. Esto logra una mayor productividad.
- Ⓜ **Prestaciones empresariales:** La mayoría del personal tiene una alta actitud sobre las prestaciones que otorga la empresa, como fondo de ahorros, seguros de vida, vales de despensa, gastos médicos mayores, automóvil, ayuda para casa, educación de los hijos, viajes al interior y al extranjero, bonos de productividad, acciones de la empresa, permanencia dentro de la empresa, crecimiento personal, etc.
- Ⓜ **Seguridad en el trabajo.** Todos quieren tener una seguridad de que no van a ser despedidos a pesar de que realicen un buen trabajo

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- ⓐ **Condiciones de trabajo:** Debe tenerse cuidado con el espacio vital, luz, ruido, ventilación, comodidad, herramientas de trabajo. Cualquiera de ellas puede provocar una baja moral y baja productividad.
- ⓐ **Sueldos:** Normalmente nadie está conforme con lo que gana. Por lo general se piensa que lo que se gana es “poco” y se comparan con otros que ganan más y trabajan menos, que los sueldos son injustos. (Comentar)
- ⓐ **Lealtad hacia la empresa:** En general se le considera baja. Los empleados no reconocen las prestaciones y las reorganizaciones, cambios, etc. causan una baja moral.

Usted ¿Qué puede hacer para conocer el clima empresarial de la empresa donde presta sus servicios? A continuación se le proporciona una propuesta de cuestionario para ser aplicada por el área de Recursos Humanos o por una empresa contratada:

CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACTITUDES DE PERSONAL		CALIFICACIÓN			
		POBRE	MALO	BUENO	EXCELENTE
1	LOS SUELDOS DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
2	LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
3	LAS CONDICIONES DE TRABAJO (CALOR, FRIO, LIMPIEZA, MUEBLES, ETC.) SON:				
4	EL TRATO EN GENERAL QUE RECIBE DE SU JEFE ES				
5	LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE LE OFRECE LA EMPRESA SON				
6	EL TRABAJO BIEN HECHO POR USTED, POR LO GENERAL ES RECONOCIDO				
7	LA SEGURIDAD EN SU TRABAJO A FUTURO LA CONSIDERA				
8	EL INTERÉS DE SU JEFE POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES				
9	LA LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, EN GENERAL ES				
10	EL AMBIENTE Y SUS COMPAÑEROS EN GRAL. HACEN QUE EL LUGAR DE TRABAJO SEA				

### MOTIVACIÓN

A una persona se le puede capacitar para una actividad, pero no es fácil que por ese solo hecho tenga una actitud favorable para llevarla a cabo. La gente conoce o sabe pero **NO QUIERE** y se llega al punto por demás interesante de cómo motivar al personal.

El dinero **no es el motivador más importante** (comentar). Todas las investigaciones profesionales sociológicas han determinado que el dinero está en tercer lugar.

El primer motivador es el de **trabajar a gusto**.

El segundo motivador es el **reconocimiento del esfuerzo personal** y del grupo que se dirige y la **oportunidad de ascenso**.

El dinero compra al trabajo, **pero no a la lealtad, ni al empeño y entusiasmo de las personas**.

Los incentivos responden a un **aumento de voluntad**, no de capacidad.

El aumento de productividad del trabajador no comienza en cero. **La mayoría tiene una actitud correcta**, llevan en sí mismo una tendencia nutrida por el amor propio de trabajar bien y mostrar sus aptitudes.

La motivación adecuada será aquella que en lugar de desanimar, **desenvuelva su tendencia al perfeccionamiento, buscando los satisfactores para conquistar su entusiasmo**.

Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

- ~ **Comunicación:** Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.
- ~ **Actividades deportivas y culturales:** Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.
- ~ **Sistema de sugerencias:** Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar puntos de vista. E inclusive las propuestas que originen incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.
- ~ **Actividades Sociales:** También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.
- ~ **Inventario de la fuerza de trabajo:** Permite evaluar la fuerza de trabajo utilizando cuestionarios preparados al efecto, para que cada empleado de su contestación. De esta manera se obtiene un inventario a detalle de las características del personal que labora en la empresa. Esto sirve para comprar la fuerza de trabajo del organismo con el de otros organismos.
- ~ **Investigación del clima empresarial:** Las relaciones humanas adecuadas son indispensables. Cuando no se le concede la importancia debida surgen problemas que se traducen en un clima de trabajo negativo. **Comentar**

Todo lo comentado anteriormente **debe ponerse en marcha de inmediato**, comenzando por **establecer metas departamentales**, y si ya existen, **deben ser revisadas para comprobar que realmente son alcanzables**. (Comentar)

Lo importante es que la meta tanto empresarial como departamental, debe ser en una **cantidad definida de trabajo y debe ser alcanzada en un tiempo definido**.

### CAUSA – EFECTO

Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a las empresas:

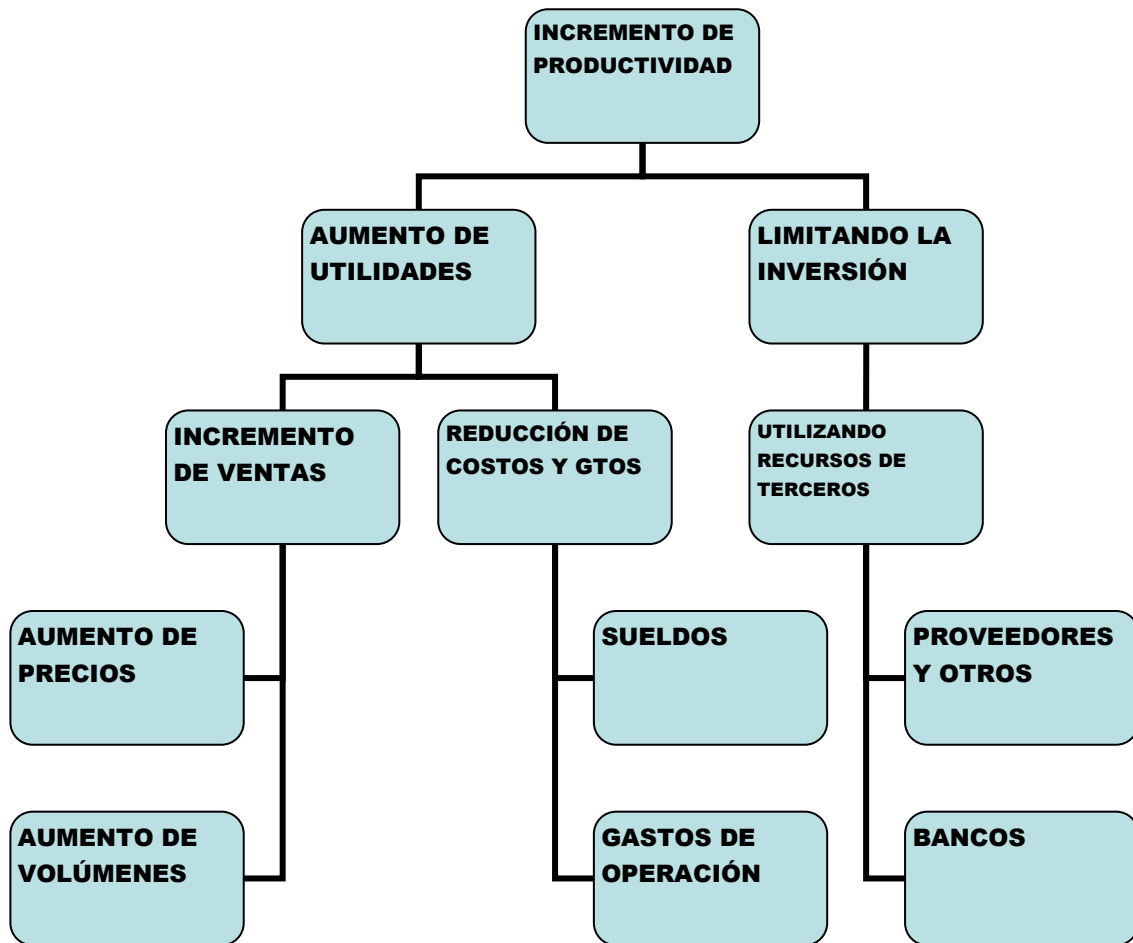
- ~ Establecimiento del impuesto
- ~ Aumento de precios de venta para absorber el efecto del impuesto
- ~ Aumento de los precios y por consecuencia disminución de la demanda
- ~ A menor demanda, por tanto menor ventas
- ~ La reducción de ventas repercute en disminución de la producción
- ~ Si disminuye la producción, se provoca el desempleo

- Si hay desempleo, hay menos capacidad de compra
- A menor capacidad de compra menor demanda de los consumidores

Como puede observarse existe una serie de eslabones de causa-efecto, que debidamente conocidos pueden aprovecharse en beneficio de la empresa.

Con el incremento de la productividad se requiere conocer las causas que la generan, para ello se muestra el siguiente cuadro:

### DESGLOSE DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD





Se deducen de este cuadro 4 condiciones principales relacionadas con la productividad:

1. Se requiere saber **aprovechar los recursos de los terceros** (accionistas, proveedores, bancos, etc.)
2. Se requiere **aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa** (Maquinaria, inventarios, RH, etc.)
3. Se requiere **escoger entre varias alternativas cual es la mejor de ellas.**
4. El escoger la mejor alternativa **requiere buena información.**

Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad e los negocios, podemos considerarlas como **orígenes o causas** de esa productividad. De acuerdo con lo anterior se pueden definir como **elementos básicos de la productividad** a las siguientes:

1. **Allegarse de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.** Esto significa que se requiere de la utilización de recursos financieros ¿Cómo? De los socios de negocio o accionistas, Proveedores, Bancos, Sociedades Financieras, Mercado de Valores Mobiliarios.
2. **Utilizar eficientemente los recursos disponibles. Esto significa utilizar adecuadamente el efectivo, crédito a clientes, inventarios, maquinaria, instalaciones, recursos humanos entre otros.**
3. **Localizar las mejores alternativas de operación.** Debe planearse por anticipado los pasos que me permitan dar cumplimiento a la meta que pretendemos. Para planear se necesita la clara fijación del objetivo que se persiga, la investigación de las distintas formas en que puede lograr, y la evaluación y selección de la mejor alternativa disponible. Cualquier decisión siempre implica riesgos de no considerar todos los factores o variables que pueden afectar el resultado, por lo que se requiera utilizar la planeación matemática en aquellos trabajos de planeación relativos a situación con alto grado de incertidumbre.
4. **Disponer de buena información para la toma adecuada de decisiones.** Sistemas ERP (Comentar)

#### **CONCEPTOS CLAVE**

**EFICACIA:** ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA.

**EFICIENCIA.-** ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

**PRODUCTIVIDAD=  $\frac{\text{CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS}}$**

**EFICIENCIA =  $\frac{\text{INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO}}{\text{INSUMOS UTILIZ. CON DESPERDICIO}}$**

**Eficiencia= 650,000 hrs hombre/748,000total de horas utilizadas reales**

**Eficiencia= 0.8690 = 86.90% = 13.10% de deficiencia (1.00-86.90)**

**EFFECTIVIDAD.- ES EL PORCENTAJE DE CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO COMPRADO CON LAS CARACTERÍSTICAS SEÑALADAS EN LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.**

**EFFECTIVIDAD = Eficacia x eficiencia**

**Si en Producción la eficacia de los obreros fue de 83% con una eficiencia del 76%. Su efectividad fue de 63.08% (83% x 76%). La efectividad es la cantidad real obtenida con el insumo bien utilizado o sea 0.6308**

Efectividad cifra real obtenida con insumo bien utiliz. = 0.6308

Cantidad real con desperdicio de insumo 0.83 (0.24) = 0.1992

Cantidad faltante con insumo bien utilizado 0.17 (0.76) = 0.1292

Cantidad faltante con insumo mal utilizado 0.17 (0.24) = 0.0408

TOTAL = 1.0000

Numero de piezas fabricadas	Presupuesto o meta	eficacia	%	% eficiencia	%	ineficiencia
620840	748000	620840/748000	0.83	100 - 83	17	100 - 83
			0.83	83.00	100	17

Efectividad	83.00	76.00001	<b>6308.00083</b>
Cant. Real con desperdicio	83	23.99999	<b>1991.99917</b>
Cant. Real con insumo bien utilizado	17	76.00001	<b>1292.00017</b>
Cant. Real con insumo mal utilizado	17	23.99999	<b>407.999829</b>
		SUMA	<b>10000</b>

En r [redacted] tema  
abie [redacted]

**Estructura de comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras el ambiente la tecnología son variables totalmente independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos.**

**Para poder enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en todas las organizaciones tres niveles organizacionales que son:**

- 1. Nivel institucional**
- 2. Nivel intermedio.**
- 3. Nivel operacional.**

### **Nivel Institucional.**

**El nivel institucional corresponde al nivel más alto de la organización. Está compuesto por directores, gerentes propietarios o accionistas y por altos ejecutivos. Se le llama también nivel estratégico debido a que en este nivel se toman las decisiones a largo plazo y en él se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es esencialmente extrovertido ya que constituye la interfase con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre, debido a que no tiene ningún control sobre los eventos exteriores, ni la capacidad para preveer con precisión lo que pueda pasar en los eventos ambientales del futuro.**

### **Nivel intermedio.**

**Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional de la alta dirección a las acciones realizadas en el nivel de la operación u operacional en base de la organización. Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media o gerencial, o sea por las personas que transforman en programas de acción las estrategias elaboradas por la alta dirección para alcanzar los objetivos de la empresa.**

**Se enfrenta dos componentes totalmente distintos:**

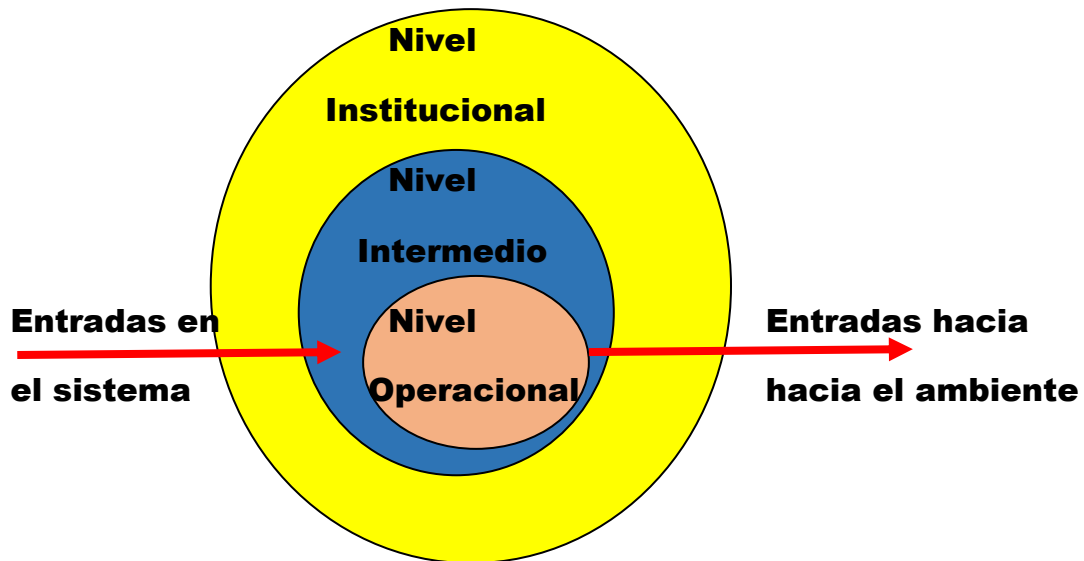
- + Uno de ellos, sujeto a la **incertidumbre y al riesgo**, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional).**
- + El otro componente está orientado hacia la **lógica y la certeza**, encargado de la programación y realización de tareas perfectamente bien definidas y delimitadas (nivel operacional).**

**El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, absorbiéndolos y dirigiéndolos para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos.**

### **Nivel operacional.**

**Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico; que se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se llevan a cabo las tareas que las operaciones.**

**Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la producción o con el ofrecimiento de los servicios, cuya realización debe seguir determinada rutina y procedimientos ya programados que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea, con la tecnología utilizada para realizarla. Funciona, dentro de la organización humana como un sistema cerrado y determinista.**



### Los 3 niveles organizacionales y su funcionamiento.



### La Organización y el ambiente.

Una vez diseñado un modelo de organización, sólo nos falta saber **cuál es el contexto** en la que la organización existe y funciona.

Las organizaciones no son absolutas, no están solas. Son un sistema abierto que opera en un ambiente que los envuelve. Ambiente es todo aquello que rodea externamente a la empresa.

De esta forma, **el ambiente es el contexto** dentro del cual existe la organización o el sistema.

Para que un ambiente sea operable, existen dos estratos ambientales:

1. El ambiente en general (macro ambiente) y el.
2. Ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

**Ambiente en general o macro ambiente.**