

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

(Stephen R. Covey)

Julio 30 2015 Presentación por parte de los alumnos un resumen del Libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”

(La exposición ante el grupo se hará en Power Point y la entrega física del trabajo se hará en Word –Letra Arial 12 puntos; Títulos 14 puntos con negritas, subtítulos con letra de 12 puntos y negritas – separación de párrafos – Portada con Logo de la Universidad HUMANITAS – Título del Trabajo – Nombre del Trabajo de Investigación – Nombre del Docente – Nombre del Alumno – Fecha – Resumen de media cuartilla aproximadamente – Introducción – Índice – Desarrollo del Tema – Conclusiones personales).



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, porque 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**
- ☐ **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**, porque 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 se 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.
- 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 u 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 prejuizar 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 científica 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.

- ⓐ **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, contribuyendo 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 comparar 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

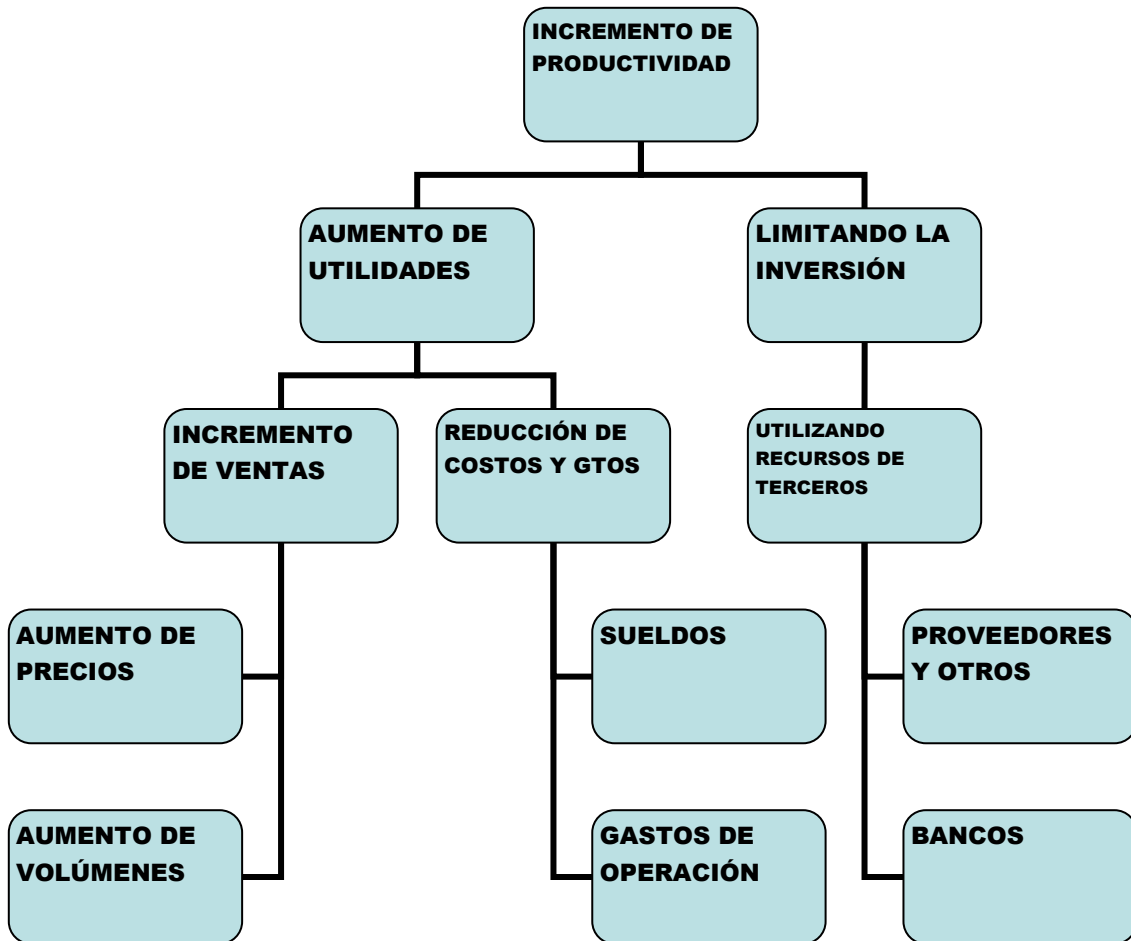
Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a las empresas:

- 📌 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

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

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

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

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

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

EFECTIVIDAD = 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	83.00	100
						17

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

Niveles organizacionales.

En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solamente una parte de ella.

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 prever 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:

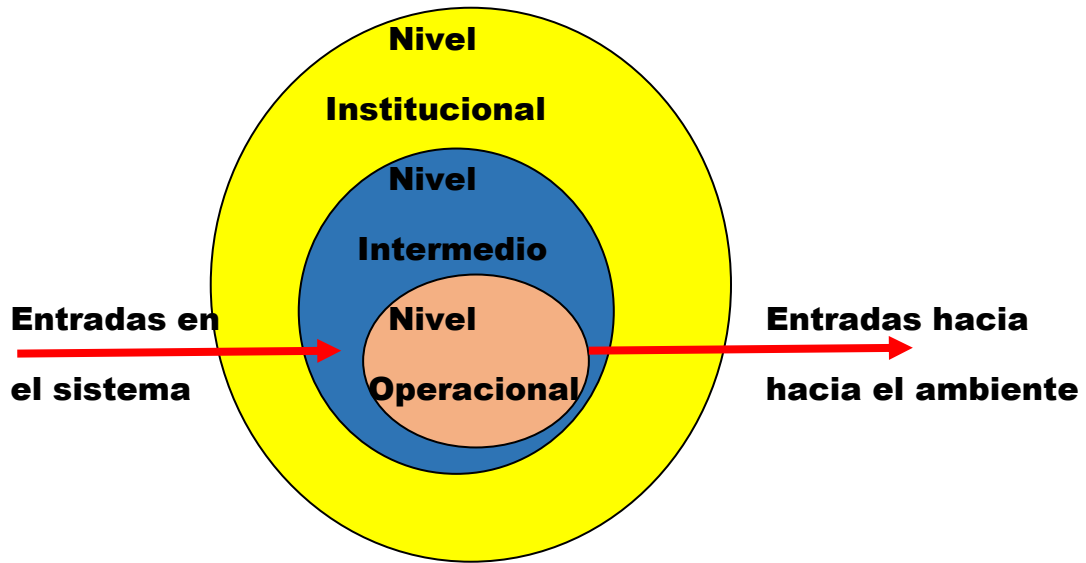
- ✚ **Uno de ellos, sujeto a la **incertidumbre y al riesgo**, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional).**
- ✚ **El otro componente está orientado hacia la **lógica y la certeza**, encargado de la programación y realización de tareas perfectamente bien definidas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

El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por multitud de fuerzas que se cruzan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan, provocando acciones y reacciones y en consecuencia habrá inestabilidad y cambios, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

Fuerzas que afectan el ambiente en general macroambiente.

- ✿ **Variables económicas.**
- ✿ **Variables tecnológicas.**
- ✿ **Variables sociales.**
- ✿ **Variables políticas.**
- ✿ **Variables legales.**
- ✿ **Variables culturales.**
- ✿ **Variables demográficas.**

La complejidad ambiental.

Las fuerzas que afectan el ambiente en general escapan de control, de la previsión e incluso de la comprensión de las organizaciones. Debido a esta complejidad, resulta importante obtener toda la información posible respecto de estas fuerzas, procesarlas e interpretarlas para saber cómo se comportan en un momento y cuáles deberán ser las estrategias para el futuro inmediato. Actualmente hacer previsiones es una tarea arriesgada. Por eso es mejor pronosticar el tiempo del día siguiente.

Ambiente de trabajo microambiente.

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados.

De tal manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos ya sean materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios, por un lado y los clientes o consumidores por otra parte.

Sin embargo, la organización no es la dueña absoluta de todo lo que está a su alrededor.

En su ambiente de trabajo están sus competidores y habrán sindicatos auditorías, Secretaría de hacienda, etc. que imponen condiciones, restricciones y limitaciones al actividad de la organización.

El ambiente de trabajo en donde la organización crea su núcleo de operaciones y establece su dominio.

El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales antes descritos.

Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo.

La organización que tiene éxito, es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y de grupos que llevan a cabo las tareas, de tal forma que le permita la organización y el sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen del ambiente.

La primera característica del ambiente es:

- a) la complejidad.** La segunda característica es el
- b) cambio constante.** De ambas características nace una tercera característica que es
- c) la incertidumbre.** Con el desarrollo de la tecnología, la información y globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una aldea global. La competencia se convirtió de regional en nacional, después pasó a ser internacional y ahora es mundial.

Los fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo influyen nos guste o no en todas las demás partes con una rapidez increíble. Si ante la competencia estaba cerca, ahora dicha competencia está en varios países que ni siquiera conocemos. Ya no hay fronteras, ya no hay banderas.

El trabajo ya no es fácil. Lo difícil es tener éxito a nivel mundial.

Lo mismo ocurre con información respecto del ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar la información con el fin de hacer mapas, percibir interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse sus decisiones y acciones.

Adaptabilidad organizacional.

Para algunos estudiosos el ambiente es una variable independiente mientras que para las organizaciones es una variable dependiente.

Esto quiere decir que las características organizacionales se ven profundamente influidas por las ambientales.

Los estudiosos establecen que existe un determinado ambiente: el ambiente que determinan las características de la organización. Las empresas que logren ajustarse y adaptarse a las demandas ambientales sobre viven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esta adaptación ambiental simplemente desaparece.

Dinámica ambiental.

El ambiente de trabajo también puede abordarse respecto a su dinamismo, esto es, bajo la óptica de estabilidad versus inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios pequeños y previsibles, se le llama ambiente estable o ambiente estático.

Mientras que cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le llama ambiente inmutable/variable o inestable.

Si la **mutabilidad/variabilidad es mucha, se presenta la turbulencia.**

Se presentan dos situaciones extremas:

- 1. Ambiente de trabajo estable estático:** es un ambiente conservador y previsible que le permite a las organizaciones reaccionar de forma estandarizada y rutinaria o repetitiva. La principal característica de las organizaciones que tienen éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo. Este tipo de ambiente predominó en la primera mitad del Siglo XX. Es decir fue un ambiente estable y estático con poca variabilidad de proveedores, clientes y competidores
- 2. . Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable:** en este tipo de ambiente obliga las organizaciones a reaccionar con diferentes, nuevas y creativas actitudes. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambios e innovaciones permanentes. En la era de la información, las organizaciones funcionan ambientes mutables/variables e inestables, incluyendo organizaciones conservadoras como puede ser la industria del cemento, que a pesar de conservar los clientes y proveedores están sufriendo el impacto sus nuevos y agresivos competidores.

Complejidad ambiental.

La que también se puede analizar en cuanto complejidad, desde el continuum homogeneidad versus heterogeneidad.

Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que tiene un solo tipo de cliente y un solo tipo de proveedor y un solo tipo de competidor. Pero cuando una organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo.

En el **continuum que va desde la homogeneidad hasta la heterogeneidad, los dos extremos son:**

- 1. Ambiente de trabajo homogéneo:** permite a la organización estructura organizacional simple, con pocos departamentos para lidiar con eventos ambientales homogéneos y al mismo tiempo centralizado. En este ambiente la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: empresas con un solo producto o un solo servicio en donde se concentra toda la atención.
- 2. Ambiente de trabajo heterogéneo:** impone a la organización la necesidad de establecer áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados del ambiente de trabajo. Son organizaciones que tienen varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí.

Continuum entre estabilidad e inestabilidad y entre homogeneidad y heterogeneidad.



TIPOLOGÍA DEL AMBIENTE DE TRABAJO

	ESTABLE	INESTABLE
HOMOGÉNEO	1	3
HETEROGÉNEO	2	4