

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO-MATEMATICAS



LA FUNCION DE INFORMATICA Y COMO  
AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD

TEMA DESARROLLADO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LIC. EN CIENCIAS COMPUTACIONALES

PRESENTA

MYRNA ARACELY ENRIQUEZ GARZA

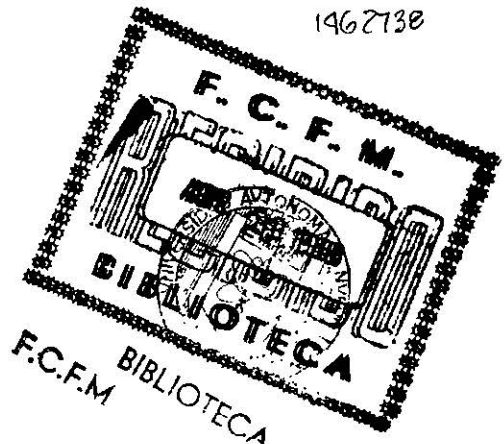
MONTERREY, N. L.

18 DE MARZO DE 1988

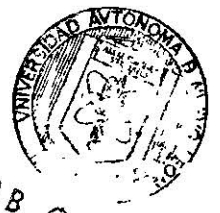
TL  
QA76  
.E57  
1988  
c.1



1080171531

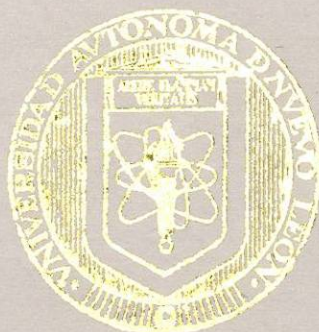
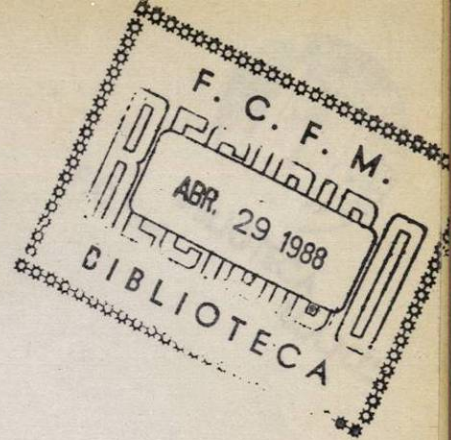


F.C.F.M  
BIBLIOTECA  
U.A.N.L



F.C.F.M  
BB OTECA  
U.A.N.L

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO-MATEMATICAS



LA FUNCION DE INFORMATICA Y COMO  
AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD

TEMA DESARROLLADO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LIC. EN CIENCIAS COMPUTACIONALES  
PRESENTA

MYRNA ARACELY ENRIQUEZ GARZA

MONTERREY, N. L.

18 DE MARZO DE 1988







A DIOS:

- POR HABERME AYUDADO A CONSEGUIR UNA DE MIS  
MAYORES METAS:

" TERMINAR ESTA CARRERA "

GRACIAS.

**A MIS PADRES:**

- SR. JUAN MANUEL ENRIQUEZ F. Y SRA. ARACELY GARZA DE E.:

" POR SU PACIENCIA Y CARIÑO "

GRACIAS.



A MI NOVIO:

- LIC. FERNANDO TORRES CASTILLO:

" QUIEN CON SUS CONSEJOS Y PACIENCIA ME MOTIVO A CON-  
CLUIR ESTA CARRERA, A EL EN ESPECIAL."

GRACIAS.

A MI ASCESOR:

- LIC. FERNANDO TORRES CASTILLO:

" QUE COMO MAESTRO LE AGRADEZCO SU APOYO E INTERES  
POR AYUDARME."

GRACIAS.

A MIS MAESTROS:

" POR SUS CONOCIMIENTOS "

GRACIAS.

A MI HERMANA:

- NORMA NOHEMI ENRIQUEZ GARZA:

" POR COLABORAR CON SU AYUDA AL MECANOGRAFIAR ESTE  
TRABAJO."

GRACIAS.

# INDICE

---

INTRODUCCION

## I. PRIMERA PARTE

ADMINISTRACION DE LA FUNCION DE INFORMATICA

LAS PERSPECTIVAS DE LA FUNCION DE INFORMATICA

LOS PROCESOS BASICOS DE LA FUNCION DE INFORMATICA

LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS CON LAS QUE SE MIDE LA FUNCION DE INFORMATICA

OBJETIVOS DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS

## II. SEGUNDA PARTE

ANTECEDENTES

COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN UNA ORGANIZACION

- FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

- EN QUE DIFIERE LA PRODUCTIVIDAD DE LA REDUCCION DE COSTOS

- TRES ELEMENTOS QUE NECESITA UNA EMPRESA PRODUCTIVA

- LA VISION DE LA PRODUCTIVIDAD SEGUN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

SINTOMAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD Y SU COSTO

- QUE HACE A LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

- EL VINCULO DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA


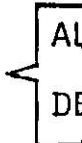
## PRODUCTIVIDAD Y REMUNERACION

- CUAL ES EL PAPEL DE LA REMUNERACION
- PASOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

## CONCLUSION

## BIBLIOGRAFIA

## APENDICES

- APENDICE A:  VALUACION DE PUESTOS  
METODO DE VALUACION DE PUNTOS
  
- APENDICE B:  ALGUNAS DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES  
DE PUESTOS DE SISTEMAS.

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

ESTE TRABAJO SE DIVIDE EN DOS PARTES A DECIR:

LA PRIMERA PARTE DESCRIBE LA FUNCION DE INFORMATICA DEFINIENDO SU RAZON DE SER DANDO SU MISION, OBJETIVOS, SUS PROCESOS BASICOS, - SUS PERSPECTIVAS Y SUS AREAS CLAVES DE RESULTADOS,

COMO LA INFORMATICA ES UNA FUNCION DE SERVICIO, SU EXITO DEPENDE DE SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN SUS SERVICIOS QUE LE BRINDE - AL USUARIO, AL SATISFACERLE SUS NECESIDADES,

AL DECIR QUE UNA DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADO PARA LA INFORMA TICA ES LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA, ESTO NOS DA LA PAUTA PARA - ESCRIBIR LA SEGUNDA PARTE QUE VAMOS A HABLAR DE COMO AUMENTAR LA - PRODUCTIVIDAD,

ESTO ES, LA PRODUCTIVIDAD SIEMPRE HA PREOCUPADO A LA ADMINISTRA-- CION, PERO TAL VEZ DEBIDO A SU COMPLEJIDAD, NUNCA SE FORMULO UNA- SOLUCION DEFINITIVA DE ACEPTACION GENERALIZADA AL PROBLEMA DE LA- PRODUCTIVIDAD,

EN AÑOS RECIENTES, LOS EJECUTIVOS DE TODO EL MUNDO HAN CONCEDIDO- A LA PRODUCTIVIDAD UN LUGAR PARTICULARMENTE PRIORITARIO EN SUS RE FLEXIONES. HAY VARIAS RAZONES PARA ELLO, EN PRIMER TERMINO, TRA- TAN DE CONTRARRESTAR EL ENORME COSTO DE LA INFLACION MEDIANTE UN- MEJOR USO DE LOS RECURSOS DE LA PRODUCCION, SEGUNDO, ADVIERTEN -- QUE AUNQUE TAL VEZ TEMPORALMENTE SE HAN ESTANCADO LOS AUMENTOS DE

PRODUCTIVIDAD QUE ANTAÑO PARECIAN VIRTUALMENTE AUTOMATICOS RESULTANTES DE NOVEDADES DE LA TECNOLOGIA Y DE CRECIENTES NIVELES DE INSTRUCCION DE LA FUERZA DE TRABAJO.

EN VERDAD - Y ESTA ES UNA RAZON MAS PARA EL CRECIENTE INTERES POR LA PRODUCTIVIDAD - MUCHOS EXPERTOS EN ADMINISTRACION CREEN QUE LA INSTRUCCION Y LA TECNOLOGIA HAN HECHO QUE PASARAN DE MODA CIERTOS METODOS TRADICIONALMENTE DE AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. ASI PUES, LOS OBSERVADORES EXPERIMENTADOS Y LOS ADMINISTRADORES PRACTICOS - CONJUGAN SUS FUERZAS PARA ESTUDIAR NUEVOS METODOS.

ESTOS SE ASIENTAN SOBRE TODO EN LA ESPECIALIZACION: LA DE LOS INGENIEROS INDUSTRIALES, Y MAS RECIENTEMENTE LA DE LOS ANALISTAS DE SISTEMAS Y EXPERTOS EN COMPORTAMIENTO HUMANO, PERO SIGUE SIENDO EL EJECUTIVO SUPERIOR QUIEN DEBE HACER LA SINTESIS TOTAL.

ESTA INVESTIGACION PERSIGUE VARIOS OBJETIVOS CONCRETOS: DESCRIBIR DIFERENTES MANERAS DE DEFINIR LA PRODUCTIVIDAD Y EXPONER LOS EFECTOS PRACTICOS DE ESTAS DEFINICIONES, MOSTRAR LOS SINTOMAS DE ORGANIZACIONES DE BAJA PRODUCTIVIDAD Y OFRECER MEDIOS DE DIAGNOSTICAR Y MEDIR LOS SINTOMAS, DESCRIBIR LAS CONDICIONES QUE CARACTERIZAN A ORGANIZACIONES DE ALTA PRODUCTIVIDAD.

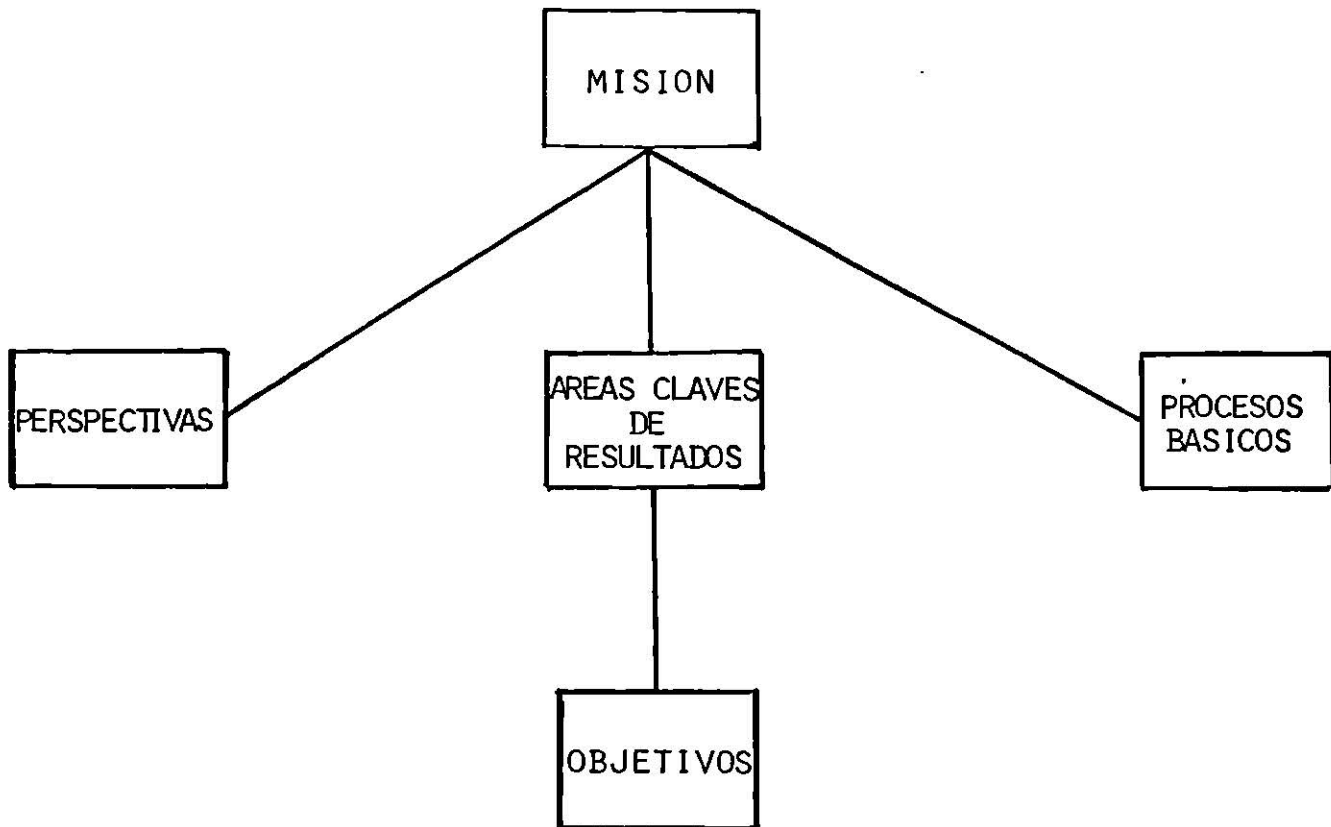
POR ULTIMO, SE TRATA LA VALUACION DE PUESTOS, SUS METODOS Y ANALIZANDO EL METODO DE VALUACION POR PUNTOS, ASI COMO DANDO UNOS EJEMPLOS DE DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE ALGUNOS PUESTOS EN LA ORGANIZACION DE SISTEMAS LOGRANDO ESTO CON EL ANALISIS DE PUESTO.



PRIMERA PARTE

DESCRIPCION DE LA FUNCION DE INFORMATICA

# ADMINISTRACION DE LA FUNCION DE INFORMATICA



MISION DE LA FUNCION DE INFORMATICA:

ES UNA ORGANIZACION QUE INTEGRA RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGIA, TECNICAS ADMINISTRATIVAS, SERVICIOS E INFORMACION PARA CONTRIBUIR CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO ATRAVES DEL TRATAMIENTO DE INFORMACION REQUERIDO POR LAS DIFERENTES AREAS DE OPERACION DEL MISMO.

# LAS PERSPECTIVAS DE LA FUNCION DE INFORMATICA

SE RESUMEN EN:

- 1). LOGRAR QUE LA INFORMACION SEA UN ACTIVO VALIOSO PARA EL NEGOCIO,
- 2). CONOCER EL NEGOCIO, ASI COMO UNA VISION DEL MEDIO DONDE SE DESENVUELVE.
- 3). SER LIDER EN LA TECNOLOGIA,
- 4). QUE SEA CONSIDERADA COMO UN PROCESO BASICO DEL NEGOCIO,
- 5). DISEÑAR LA INFORMACION REQUERIDA POR EL USUARIO,
- 6). DESARROLLAR FUNCIONES CONTRIBUTORIAS A LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO,
- 7). PROPORCIONAR INFORMACION A LOS TRES NIVELES DE LA ORGANIZACION:
  - A). OPERATIVO
  - B). FUNCIONAL
  - C). ESTRATEGICO
- 8). PROPORCIONAR SERVICIO DE TRATAMIENTO DE INFORMACION A TODAS LAS AREAS DEL NEGOCIO SEGUN LA PRIORIDAD GLOBAL CORPORATIVA DE LA ORGANIZACION,
- 9). PROPORCIONAR INFORMACION QUE AYUDE A SOPORTAR TODOS LOS PROCESOS BASICOS DEL NEGOCIO,
- 10). PROPORCIONAR INFORMACION QUE AYUDE A LA TOMA DE DECISION.

## LOS PROCESOS BASICOS DE LA FUNCION DE INFORMATICA

SE CONCRETAN EN:

- 1). ADMINISTRAR LOS RECURSOS TECNICOS, HUMANOS Y ECONOMICOS
- 2). PLANEAR Y EDUCAR
- 3). ADMINISTRAR PROYECTOS
- 4). INVESTIGAR
- 5). DESARROLLAR SISTEMAS
- 6). PROCESAR LA INFORMACION

## LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS CON LAS QUE SE MIDE LA FUNCION DE INFORMATICA

CLAVES DETERMINANTES SON:

1). PRODUCTIVIDAD

2). ACTUACION ADMINISTRATIVA

3). SERVICIO

4). TECNOLOGIA

5). CRECIMIENTO

6). CONFIABILIDAD

## OBJETIVOS DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS

ESTE ASPECTO QUEDA BASICAMENTE DEFINIDO EN:

- 1). MANTENERSE ACTUALIZADO EN LOS AVANCES TECNOLOGICOS TANTO EN HARDWARE COMO EN SOFTWARE, ATRAVES DE CURSOS, REVISTAS, SEMINARIOS DE AVANCES TECNOLOGICOS, MEMBRECIAS, ASOCIACIONES.
- 2). PROVEER UN NIVEL DE SERVICIO ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.
- 3). IDENTIFICAR OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE EXPANSION DE RECURSOS TECNICOS Y HUMANOS DERIVADOS DE UN CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.
- 4). MANTENER UNA RELACION OPTIMA DE RENDIMIENTO EN EL USO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TECNICOS Y HUMANOS CON QUE SE CUENTA ORGANIZACIONALMENTE.
- 5). COORDINAR LOS ESFUERZOS DE LAS DISTINTAS AREAS DE ACTUACION HACIA LA CONSECUCION DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEFINIDOS POR LA ORGANIZACION.
- 6). PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL RECURSO HUMANO.

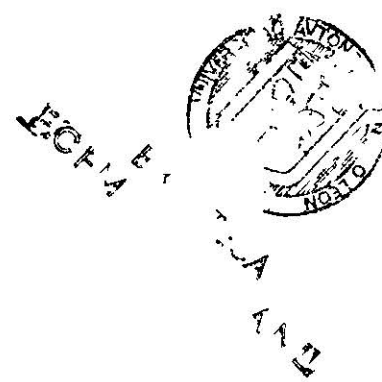
SEGUNDA PARTE

PRODUCTIVIDAD

## ANTECEDENTES

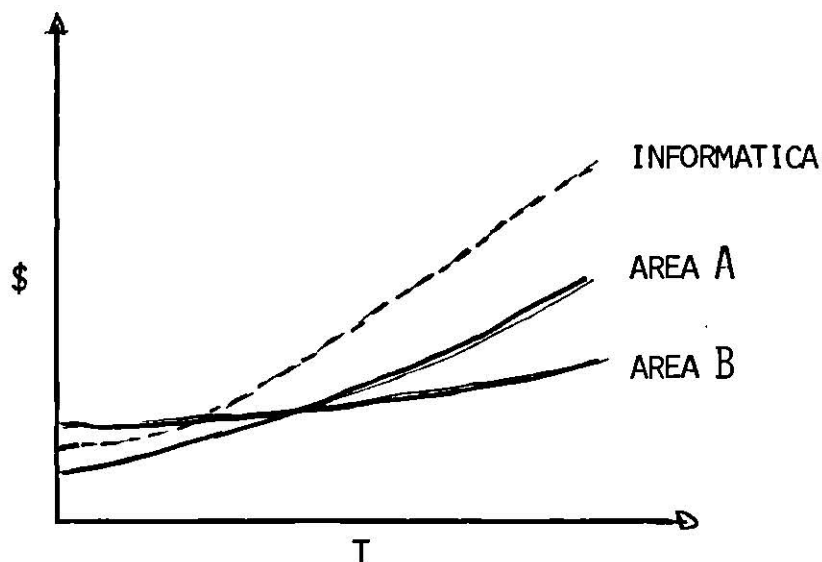
LA CRISIS ECONOMICA MUNDIAL HA HECHO QUE LOS ADMINISTRADORES SE PREOCUPEN POR CUIDAR ALGUNOS FACTORES BASICOS PARA QUE LAS EMPRESAS PUEDAN SUBSISTIR BAJO LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES. EL AREA DE INFORMATICA ES SUMAMENTE SENSIBLE A ESTOS CAMBIOS, POR LO QUE HAY QUE CUIDAR ENERGICAMENTE LOS SIGUIENTES PUNTOS:





## A.- LOS "COSTOS" DEL AREA DE INFORMATICA

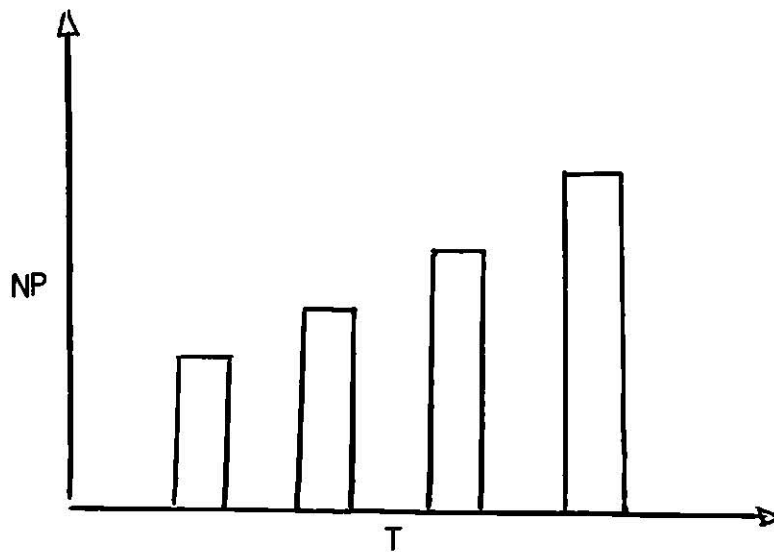
SI COMPARAMOS EN LAS EMPRESAS LOS COSTOS INVOLUCRADOS EN EL AREA DE INFORMATICA CONTRA LOS COSTOS DE OTRAS AREAS DE IGUAL MAGNITUD DE SERVICIOS, ENCONTRAREMOS EN LA MAYORIA DE LOS CASOS UN COMPORTAMIENTO SIMILAR AL QUE SE PRESENTA EN LA SIGUIENTE GRAFICA:



EN DONDE LOS COSTOS SE DISPARAN SIN "CONTROL" DE LA ALTA ADMINISTRACION EN EL AREA DE INFORMATICA, ESTO HACE QUE LOS ADMINISTRADORES REALICEN GRANDES ESFUERZOS EN TRATAR DE CONTROLAR Y DISMINUIR LOS COSTOS.

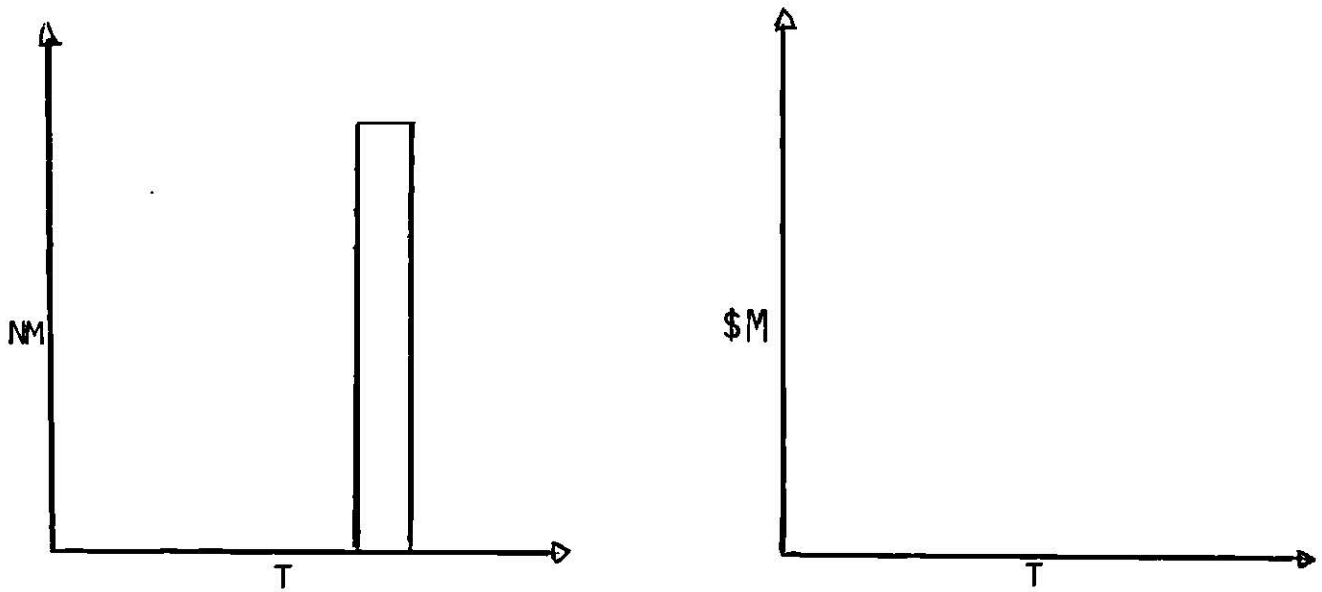
B.- LA "PRODUCTIVIDAD" EN EL AREA DE DESARROLLO DE SISTEMAS.

EN MUCHAS DE LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON EL AREA DE INFORMATICA, SE PUEDE OBSERVAR QUE LA "PRODUCTIVIDAD" EN EL AREA DE DESARROLLO DE SISTEMA SE MIDE EN FUNCION DEL NUMERO DE PROGRAMAS REALIZADOS- A TRAVES DEL TIEMPO, OSEA:



EN DONDE LA PRODUCTIVIDAD ES MEDIDA EN BASE AL NUMERO DE PROGRAMAS (NP) (Y EN CONSECUENCIA AL NUMERO DE SISTEMAS COMPUTACIONALES) REALIZADOS EN EL MENOR TIEMPO (T).

ESTA RELACION ES UN PARAMETRO BASICO PERO INCOMPLETO PARA MEDIR - LA "PRODUCTIVIDAD" EN EL AREA DE DESARROLLO DE SISTEMAS, POR LO - QUE ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA OTROS PARAMETROS DE IGUAL O TAL VEZ DE MAYOR IMPORTANCIA QUE LOS YA MENCIONADOS. ESTOS PARAMETROS SE PRESENTAN A CONTINUACION EN FORMA DE GRAFICAS,



EN LA GRAFICA DEL LADO IZQUIERDO SE PRESENTA LA RELACION ENTRE EL NUMERO DE MANTENIMIENTO (NM) REALIZADOS A UN SISTEMA EN UN TIEMPO (T), DADO Y EN LA GRAFICA DEL LADO DERECHO SE PRESENTA LA RELACION DEL COSTO POR MANTENIMIENTO (\$M) EN UN TIEMPO (T) DADO PARA UN SISTEMA.

SI JUNTAMOS LAS TRES RELACIONES ANTERIORES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD, TENDRIAMOS QUE:

- MAX. NO. DE PROGRAMAS EN EL MIN. DE TIEMPO.
  
- MIN. DE MANTENIMIENTO EN EL MAX. DE TIEMPO.
  
- MIN. DE COSTOS POR MANTENIMIENTO EN EL MAX. DE TIEMPO.

DEFINIDO POR UNA EMPRESA, SERIA EL PUNTO DE COMPARACION PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD.

## COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN UNA ORGANIZACION

EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD: LA DURA PRUEBA DE LA ADMINISTRACION

LA PRODUCTIVIDAD DE COMO LA DEFINA UN ADMINISTRADOR DEPENDERA QUE HA DE MEDIR Y CONSIGUIENTEMENTE QUE PODRA CONTROLAR.

LA FORMULA DE PRODUCTIVIDAD QUE SE USA MAS CORRIENTEMENTE ES LA SIGUIENTE:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{UNIDAD DE PRODUCCION}}{\text{HORAS - HOMBRE}}$$

LA PRODUCCION SE EXPRESA SIEMPRE EN TERMINOS DE PRODUCTO SOBRE INSUMO, PERO ESTA ES UNA DEFINICION PARCIAL, PORQUE DIVIDE EL PRODUCTO POR UN UNICO INSUMO, EN ESTE CASO HORAS-HOMBRE EN TRABAJO DIRECTO, TAMBIEN SON INSUMOS LAS MATERIAS PRIMAS, INVERSIONES DE MAQUINARIAS Y OTROS FACTORES. DE UTILIZARSE UN SOLO INSUMO, LA DEFINICION TENDRA QUE SER PARCIAL.

CONTRARIAMENTE, UNA DEFINICION COMPLETA EXPRESA EL PRODUCTO EN FUNCION DE TODOS LOS INSUMOS O RECURSOS.

LA MAS SENCILLA MEDIDA DE PRODUCTIVIDAD PUEDE SER UNA TRAMPA PARA LA ADMINISTRACION. UN METODO PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES, SE DICE, "NO SE LIMITA A MEDIR LA PRODUCCION DEL TRABAJADOR, SINO DE TODO UN SISTEMA INVISIBLE... CON FRECUENCIA SE ABUSA DE LAS MEDICIONES Y SE LAS UTILIZA COMO SUSTITUTO DE LA ADMINISTRACION".

# FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

EN LA SIGUIENTE TABLA SE ENUMERAN MUCHOS FACTORES DEL "SISTEMA - INVISIBLE" QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

## " TABLA DE FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD "

### FACTORES PRIMARIOS:

- CAPACIDAD DE TAREAS (DESEMPEÑO POTENCIAL)
- ESFUERZO INDIVIDUAL

### FACTORES SECUNDARIOS:

- MATERIA PRIMA
- DISEÑO DE TRABAJO
- INVERSION EN CAPITAL
- CAPACIDAD INDIVIDUAL

### FACTORES INDIVIDUALES:

- CONOCIMIENTOS
- CAPACIDADES
- ACTITUDES

### FACTORES CONTROLABLES DE ORGANIZACION:

- DISEÑO DE PRODUCTOS Y PROCESOS
- SELECCION
- CAPACITACION
- SUPERVISION
- COMUNICACIONES
- RELACIONES ENTRE IGUALES
- RECOMPENSAS CUALITATIVAS
- RECOMPENSAS MONETARIAS

### FACTORES DEMOGRAFICOS DE LA ORGANIZACION Y SUS MIEMBROS INDIVIDUALES:

- VOLUMEN
- MERCADO LABORAL
- ORGANIZACION GREMIAL
- SALUD PERSONAL
- ORGANIZACION PARALELA
- ACTITUDES PERSONALES PRECONCEBIBLES
- CLIMA DE LA ORGANIZACION

### ARCHIVO DE INFORMACION:

- INGENIERIA INDUSTRIAL
- MERCADO MONETARIO
- RELACIONES HUMANAS
- CONOCIMIENTO PERSONAL
- TECNOLOGIA
- COMPARACION DE ESCALAS SALARIALES

UNA RAPIDA OJEADA A LA LISTA SUGIERE ALGUNAS DE LAS CARACTERIS-  
TICAS DE LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD. PARA EMPEZAR, HAY FAC-  
TORES QUE SE MIDEN CON MAS FACILIDAD QUE OTROS, ES MAS FACIL ME-  
DIR LA INVERSION DE CAPITAL QUE LA CAPACIDAD INDIVIDUAL.

EN SEGUNDO LUGAR, LOS TERMINOS DE MEDICION SUELEN NO SER COMPAR-  
TIBLES. POR EJEMPLO, LA MEDICION DE ACTITUDES PUEDE DAR UN NU-  
MERO INDICE, EN TANTO QUE LAS MATERIAS PRIMAS SE EXPRESAN EN PE-  
SOS.

CRAIG Y HARRIS SUGIEREN QUE LA GESTION TOTAL DE LA PRODUCTIVIDAD  
DEBE BASARSE EN UNA DEFINICION SUFICIENTEMENTE AMPLIA PARA INCOR-  
PORAR POR LO MENOS LOS PRINCIPALES FACTORES. NOS BRINDAN ESTA -  
FORMULA:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{MANO DE OBRA} + \text{MATERIAS PRIMAS/PARTES} + \text{VARIOS}}$$

PARA UTILIZAR ESTA FORMULA, LA ADMINISTRACION ASIGNA VALORES MONE-  
TARIOS A CADA INSUMO FISICO. TODAS LAS CIFRAS DEBEN AJUSTARSE A-  
UN AÑO BASE PARA TENER EN CUENTA LA INFLACION Y PRODUCIR CIFRAS -  
COMPARABLES DE AÑO EN AÑO.

HE AQUI CON MAYOR DETALLE COMO SE INTEGRAN Y AJUSTAN LOS DIVERSOS  
COMPONENTES:

-PRODUCTO: PRECIO UNITARIO DE SU PRODUCTO POR EL NUMERO DE UNIDADES

- MANO DE OBRA: LAS HORAS-HOMBRE TRABAJADAS SE MULTIPLICA POR EL SALARIO POR HORA. LOS CALCULOS SE FACILITAN SI SE UTILIZAN SALARIOS PROMEDIOS PARA UN GRUPO DEFINIDO DE ESPECIALIDADES, EN LUGAR DE TARIFAS INDIVIDUALES.
  
- MATERIA PRIMA: LOS DIFERENTES INSUMOS ADQUIRIDOS DEBEN MULTIPLICARSE POR LOS PRECIOS, PARA OBTENER UNA CIFRA EN DINERO.
  
- CAPITAL: EL VALOR DE LOS BIENES DE CAPITAL QUE SE USE COMO INSUMO- DEBE CALCULARSE PARTIENDO DE LA HIPOTESIS DE QUE DICHS BIENES SON ALQUILADOS.
  
- VARIOS: EN ESTA CATEGORIA ENTRAN TODOS LOS DEMAS INSUMOS: SERVICIOS PUBLICOS, IMPUESTOS, PUBLICIDAD Y SUMINISTROS - QUE NO SE INCORPORAN A LA PRODUCCION.



## EN QUE DIFIERE LA PRODUCTIVIDAD DE LA REDUCCION DE COSTOS

UN GERENTE PUEDE AUMENTAR SU CONTRIBUCION A LA PRODUCTIVIDAD REDUCIENDO EL COSTO DE LOS INSUMOS. ¿GESTION DE PRODUCTIVIDAD EQUIVALE ENTONCES A REDUCCION DE COSTOS, LA RESPUESTA ES NO, AMBAS SE SUPERPONEN LIGERAMENTE, PERO SE DIFERENCIAN EN DOS ASPECTOS FUNDAMENTALMENTE:

EN PRIMER TERMINO, LA REDUCCION DE COSTOS AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD SOLO CUANDO EL AUMENTO NO ES ANULADO POR UN DESCENSO DE LA PRODUCCION.

UNA VERDADERA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD DIFIERE DE LA REDUCCION DE COSTOS EN UN SEGUNDO SENTIDO: POR SU INTEGRACION EN EL PROCESO TOTAL DE LA ADMINISTRACION. JOHN VANDERHEYDEN, DE LA FIRMA CANADIENSE DE CONSULTORES EN ADMINISTRACION DE RECURSOS, ESTIPULA SIETE PRINCIPIOS PARA ESTA INTEGRACION:

- 1.- LOS ESFUERZOS DE PRODUCTIVIDAD DEBEN ESTAR DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.
- 2.- DEBEN RELACIONARSE CON METAS Y POLITICAS DE INVERSION.
- 3.- DEBEN SER DE DIRECTA COMPETENCIA DE LOS GERENTES DE LINEA, ESPECIALMENTE, SUPERVISORES DE PRIMERA LINEA, Y NO FUNCIONES DE PERSONAL ESPECIALIZADO, ASESOR, STAFF.
- 4.- LOS ESFUERZOS DE PRODUCTIVIDAD DEBEN APUNTAR A OBJETIVOS ESPECIFICOS QUE SEAN DE IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION.

5.- LOS PROGRESOS DEBEN SER SUPERVISADOS REGULARMENTE.

6.- DEBE DEFINIRSE LA PRODUCTIVIDAD EN FUNCION DE TODOS LOS RECURSOS.

7.- LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES QUE TENGAN COMO OBJETIVO LA PRODUCTIVIDAD DEBE BASARSE EN PRIORIDADES CLARAMENTE ESTABLECIDAS.

## EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR EN LA GESTION DE PRODUCTIVIDAD

LOS ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS DE TODOS LOS NIVELES DE UNA EMPRESA PUEDEN CONTRIBUIR A LA PRODUCTIVIDAD. PERO EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR ES CRUCIAL. SOLO ELLA PUEDE GARANTIZAR QUE LOS ESFUERZOS DE LA PRODUCCION ESTEN A TONO CON LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA ORGANIZACION.

SOLO LA ADMINISTRACION SUPERIOR PUEDE COORDINAR LOS ESFUERZOS SEPARADOS DE LOS ADMINISTRADORES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

## COMO CREA UNA ORGANIZACION UN CLIMA PROPICIO A LA PRODUCTIVIDAD

FELIX E. LARKIN, PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE W.R. GRACE AND CO, EXPRESA: "LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD NOS DICE, -DEPENDE DE - QUE SE RECONOZCA QUE LA CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD SON LAS PERSO- NAS Y DE QUE SE HAGA ALGO POR LA PRODUCTIVIDAD EN LUGAR DE LIMITARSE A HABLAR DE ELLA. EL AREA DE LA ADMINISTRACION CONSISTE-- PRECISAMENTE EN ESO: EN CREAR EL CLIMA PARA LA PRODUCTIVIDAD -- EJECUTIVA".

"LA TECNOLOGIA, CONTINUA DICIENDO, -HA PROVOCADO ALGUNOS DE LOS AUMENTOS MAS IMPRESIONANTES DE PRODUCTIVIDAD".

## TRES ELEMENTOS QUE NECESITA UNA EMPRESA PRODUCTIVA

TODO GERENTE DEBE DECIR COMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS PROPIAS OPERACIONES.

- DESIGNE Y PERFECCIONE A GENTE COMPETENTE.

"NINGUNA ORGANIZACION -DICE LARKIN- SERA PRODUCTIVA A MENOS QUE SU GENTE SE SIENTA IMPULSADA A PERFECCIONARSE".

- MIDA LA PRODUCTIVIDAD.

"LA ADMINISTRACION ES LENTA PARA INICIAR MEDIDAS EFICACES", DICE LARKIN. ESTO ES COMPRENSIBLE, PORQUE - "LOS CRITERIOS SUGEN CON DIFICULTAD, LA ADMINISTRACION LOS ACOGE CON ESCEPTICISMO Y HAY MUCHAS INFLUENCIAS EXTERNAS SOBRE LA RENTABILIDAD". PERO LAS MEDICIONES CORRECTAS SON ESCENCIALES.

- DÉ RETRIBUCIONES ADECUADAS.

LARKIN CONSIDERA A LA REMUNERACION COMO EL BASAMENTO -AUNQUE NO TODO EL EDIFICIO- DE LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD. LOS TRABAJADORES DEBEN PERCIBIR QUE SU PAGA ES ADECUADA, MOTIVADORA Y LAS CONDICIONES NO MONETARIAS SE VUELVEN MAS IMPORTANTES.

## EL CONTEXTO HUMANO DE LA PRODUCTIVIDAD

AUN CUANDO ES CIERTO QUE LA DEFINICION MAS POPULAR DE LA PRODUCTIVIDAD -PRODUCTO POR HORA-HOMBRE- ES PARCIAL, TODA DEFINICION DE LA PRODUCTIVIDAD RECONOCE QUE SON VITALES LOS FACTORES HUMANOS Y, SIN EMBARGO, DURANTE MUCHO TIEMPO LOS ADMINISTRADORES HAN CONFUNDIDO O UTILIZADO MAL LAS POTENCIALIDADES HUMANAS DE PRODUCTIVIDAD.

EL CONCEPTO CENTRAL DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA INICIADA POR FREDERICK W. TAYLOR ES EL HOMO ECONOMICUS, TRABAJA SOLO POR UNA RECOMPENSA ECONOMICA Y NO TIENE OTRAS NECESIDADES QUE TENGAN QUE VER CON SU TRABAJO. PREFIERE EVITAR RESPONSABILIDADES Y DECISIONES EN RELACION CON SU TRABAJO.

## LA VISION DE LA PRODUCTIVIDAD SEGUN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

PARA TAYLOR, LA CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD CONSISTIA EN REDUCIR - AL MINIMO LAS RESPONSABILIDADES Y DECISIONES, ACELERAR AL MAXIMO LA PRODUCCION Y PAGAR AL TRABAJO EN FUNCION DE SU PRODUCCION.

LOS METODOS MODERNOS CONCEDEN IGUAL IMPORTANCIA A LOS RECURSOS - HUMANOS.

ENTRE LOS MUCHOS ELEMENTOS DEL CONSENSO NACIENTE SOBRE PRODUCTIVIDAD ESTA EL QUE RECHAZA CONSTANTEMENTE LA TECNOLOGIA COMO EL - FACTOR MAS IMPORTANTE DE LA PRODUCTIVIDAD. ESTE NUEVO ENFOQUE - ES CALIFICADO A MENUDO DE "SOCIOTECNICO", PORQUE TRATA LOS FACTORES HUMANOS, O SOCIALES DE LA PRODUCTIVIDAD EN UN PIE DE IGUAL-- DAD CON LOS TECNOLOGICOS.

LA MAXIMA PRODUCTIVIDAD DEL SISTEMA SOCIOTECNICO DE LA ORGANIZA- CION RESULTA SOLO CUANDO LA ADMINISTRACION LOGRA LA OPTIMIZACION CONJUNTA. LA MAXIMA PRODUCTIVIDAD NO HA DE LOGRARSE SI SE - OPTIMIZA UN SISTEMA A EXPENSAS DEL OTRO.

## LOS TIEMPOS CAMBIANTES EXIGEN NUEVOS ENFOQUES DE LA PRODUCTIVIDAD

DESDE LOS TIEMPOS DE TAYLOR, LA SOCIEDAD HA CAMBIADO TAN PROFUN--  
DAMENTE COMO LA TECNOLOGIA. LA PREPARACION DE LOS TRABAJADORES --  
ES SUPERIOR Y SE ELEVAN SUS ASPIRACIONES. AUQUE NO DESPRECIAN --  
LAS RECOMPENSAS ECONOMICAS, PIDEN UNA MAYOR AUTOREALIZACION EN SU  
TRABAJO Y LA PARTICIPACION EN LAS DECISIONES SOBRE COMO LLEVARLO-  
A CABO. SON ESTOS PRECISAMENTE LOS VALORES MAS DIFICILES DE SATIS-  
FACER EN UN SISTEMA DE PRODUCCION BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE LA-  
ADMINISTRACION CIENTIFICA.

LARKIN, CREE QUE LOS RECURSOS HUMANOS SON CADA VEZ MAS SEGURAMEN-  
TE EL PRINCIPAL FACTOR DETERMINANTE DE LAS DIFERENCIAS ENTRE CRE-  
CIMIENTO Y ESTANCAMIENTO. LOS RECURSOS HUMANOS CONSITUYEN HOY EL  
TERRENO MAS FERTIL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.



## LOS SINTOMAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD Y SU COSTO

EN TERMINOS IDEALES, LA ORGANIZACION LABORAL DE UNA EMPRESA MANTIENE LA PRODUCTIVIDAD EN UN NIVEL CONSTANTEMENTE ELEVADA. LA EXPERIENCIA DEMUESTRA, SIN EMBARGO, QUE TODOS LOS ADMINISTRADORES SE INQUIETAN POR LA PRODUCTIVIDAD CUANDO APARECEN SINTOMAS POR LO GENERAL A UNA PRODUCCION INFERIOR A LO DEBIDO.

PARA LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD, LOS ADMINISTRADORES NECESITAN DE RECONOCER LOS SINTOMAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD. ANTES DE MOSTRAR COMO HACER PRODUCTIVA A LA ORGANIZACION, SE VERAN LAS ACTIVIDADES CONTRAPRODUCENTES PARA AYUDAR A IDENTIFICARLAS.

### DIEZ\_ACTIVIDADES\_CONTRAPRODUCENTES:

1. AUSENTISMO
2. ACCIDENTES
3. LLEGADAS TARDE
4. MOVIMIENTO DE PERSONAL
5. DIAS DE HUELGA PERDIDOS
6. RECLAMACIONES
7. MERMA DE EXISTENCIAS
8. REPARACION DE MAQUINARIA
9. CALIDAD INFERIOR A LA NORMAL
10. PRODUCCION POR DEBAJO DE LA NORMAL

## EL CALCULO DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES CONTRAPRODUCENTES

HERRICK CITA CUATRO PASOS BASICOS PARA CALCULAR EL AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD QUE SE PRODUCIRA SI SE REDUCEN LAS ACTIVIDADES CONTRAPRODUCENTES:

1. COMPILE LOS DATOS OPERACIONALES SOBRE PERSONAL A SUELDO Y POR HORA, PERO MANTENGALOS APARTE, MIDA LOS DATOS RELATIVOS AL COMPONENTE MAS PEQUEÑO POSIBLE DE LA ORGANIZACION, SEA UN CENTRO DE COSTOS DEPARTAMENTO, SECCION O LO QUE SEA.
2. FORMULE CIFRAS GUIA PARA EFECTOS DE COSTO QUE NO RESULTAN EVIDENTES ENTRE LOS DATOS OPERACIONALES NORMALES, ES NECESARIO HACER CALCULOS COMO GUIA PARA COMPARAR COSTOS.
3. CALCULE EL COSTO POR INCIDENTE O LAS ECONOMIAS DEBIDAS A UN 1% DE MEJORA POR CADA ACTIVIDAD CONTRA PRODUCTENTE.
4. FIJE METAS PORCENTUALES DE REDUCCION DE CADA ACTIVIDAD CONTRAPRODUCENTE Y PROYECTE ECONOMIAS EN DINERO.

## QUE HACE A LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

LAS ACTIVIDADES CONTRAPRODUCENTES SON UNA RELACION AL MEDIO. PERO ANTES DE ABORDAR LA CUESTION DE QUE PUEDE HACERSE PARA CREAR UNA ORGANIZACION ALTAMENTE PRODUCTIVA, COMENCEMOS POR DESCRIBIR LAS CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS. ESTAS SE HALLAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, EN SU ESTRUCTURA, Y EN LAS RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y SUS EMPLEOS.

EL EFECTO DE LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD. EL PROFESOR RICHARD E. WALTON, DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE HARVARD, DE CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, HA EXPUESTO LOS SIGUIENTES RASGOS QUE CREAN UN CLIMA DE TRABAJO PRODUCTIVO:

- LA REMUNERACION ES ADECUADA Y JUSTA.  
RESPONDE A LAS NORMAS DE LA SOCIEDAD O A LAS NORMAS DEL PROPIO EMPLEADO Y SE VINCULA EQUITATIVAMENTE A LA RETRIBUCION POR OTRAS TAREAS.
- EL AMBIENTE DE TRABAJO ES SEGURO Y SANO Y NO EXPONE A LOS EMPLEADOS, A ACCIDENTES O RIESGOS INDEBIDOS.
- LOS TRABAJADORES TIENEN OCASION DE UTILIZAR SU TALENTO, DE ADQUIRIR NUEVAS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS (Y UTILIZARLOS EN EL TRABAJO) Y OPORTUNAMENTE DE PROGRESO.

- LOS TRABAJADORES TIENEN OCASION DE DESARROLLAR SU CAPACIDAD MEDIANTE LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y LA-PLANIFICACION.
  
- EL CLIMA SOCIAL DE LA ORGANIZACION ESTA LIBRE DE-  
PERJUICIOS Y DE CLASIFICACIONES RIGIDAS.
  
- LA ORGANIZACION RESPETA LOS DERECHOS DE LOS TRABA-  
JADORES A SU INTIMIDAD Y A LA DISENSION, LES ASE-  
GURA SER ESCUCHADOS SOBRE CUESTIONES VINCULADAS AL  
TRABAJO Y DISTRIBUYE LAS RECOMPENSAS EQUITATIVAMEN-  
TE.
  
- EL TRABAJO NO INSUME TIEMPO NI ENERGIA EXCESIVAS-  
DE OTROS ASPECTOS DE LA VIDA, LOS TURNOS, LAS --  
EXIGENCIAS DE CARRERA, LA OBLIGACION DE VIAJAR Y-  
LAS DECISIONES SOBRE RESENTIMIENTO NO PERTURBAN -  
INDEBIDAMENTE LA VIDA FAMILIAR Y EL TIEMPO LIBRE.
  
- LA ORGANIZACION ACTUA DE MANERA RESPONSABLE PARA-  
CON LA SOCIEDAD TODA.

## EL VINCULO DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

EL MOVIMIENTO QUE ABOGA POR LA CALIDAD DEL TRABAJO Y EL ENFOQUE SOCIOTECNICO DE LA PRODUCTIVIDAD HACE GRAN HINCAPIE EN LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS Y LA ADOPCION DE DECISIONES SOBRE EL TRABAJO.

EL DR. RENSIS LIKERT "PADRE DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA" Y SU GRUPO DE INVESTIGADORES, COMPROBARON QUE LAS ORGANIZACIONES PUEDEN CLASIFICARSE EN CUATRO CATEGORIAS BASICAS, SEGUN COMO USEN LAS RELACIONES DE APOYO, QUE METAS DE ALTO RENDIMIENTO SE FIJEN Y COMO APLIQUEN LAS DECISIONES ALCANZADAS EN GRUPOS. - SUS CATEGORIAS SON LAS SIGUIENTES:

- SISTEMA 1.        EXPLOTADORA AUTORITARIA
- SISTEMA 2.        BENEVOLA AUTORITARIA
- SISTEMA 3.        CONSULTIVA
- SISTEMA 4.        GRUPO PARTICIPATIVO

LIKERT CREE QUE LA ULTIMA DE ESTAS, EL SISTEMA 4, ES LA ADMINISTRACION IDEAL. COMPRUEBA QUE LOS ADMINISTRADORES QUE UTILIZAN LAS PRACTICAS DEL SISTEMA 4 LOGRAN EN GENERAL UN 20 A UN 40% MAS DE PRODUCTIVIDAD QUE EL PROMEDIO.

LIKERT DESCRIBE A DICHOS ADMINISTRADORES DE LA MANERA SIGUIENTE:

#### LOS DIRIGENTES DEL SISTEMA 4:

1. SE INTERESAN POR SUS SUBORDINADOS Y LES BRINDAN SU APOYO
2. SE FIJAN METAS PRAGMATICAS, DE ALTO RENDIMIENTO
3. SUMINISTRAN SUS SUBORDINADOS BUEN EQUIPO, BUENA PLANIFICACION, CAPACITACION Y DEMAS AYUDA PARA SU TRABAJO.
4. HACEN DE SUS SUBORDINADOS EQUIPOS DE ALTA EFICACIA AL ADIES--  
TRARLOS EN TECNICAS DE SOLUCION COOPERATIVA DE PROBLEMAS Y AL  
HACERLES ABORDAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE ENFRENTA EL GRU  
PO.

## CARACTERISTICASS DE LAS ORGANIZACIONES "SISTEMA 4" SEGUN LA

### CLASIFICACION IDE LIKERT

#### SISTEMA DEL GRUPO PARTICIPATIVO:

**CONDUCCION:** HAY UN ALTO GRADO DE FE Y CONFIANZA EN LOS SUBORDINADOS, SE SOLICITAN SUS IDEAS Y SE LAS USA CON FRECUENCIA, SE CONSIDERAN CON LIBERTAD PARA HABLAR A LOS SUPERIORES.

**MOTIVACION:** LOS PRINCIPALES MOTIVADORES SON LA PARTICIPACION Y LAS RECOMPENSAS BASADAS EN EL RENDIMIENTO DEL GRUPO, EN TODOS LOS NIVELES SE EXPERIMENTAN RESPONSABILIDADES POR LAS METAS, Y HAY UN CONSIDERABLE TRABAJO DE EQUIPO.

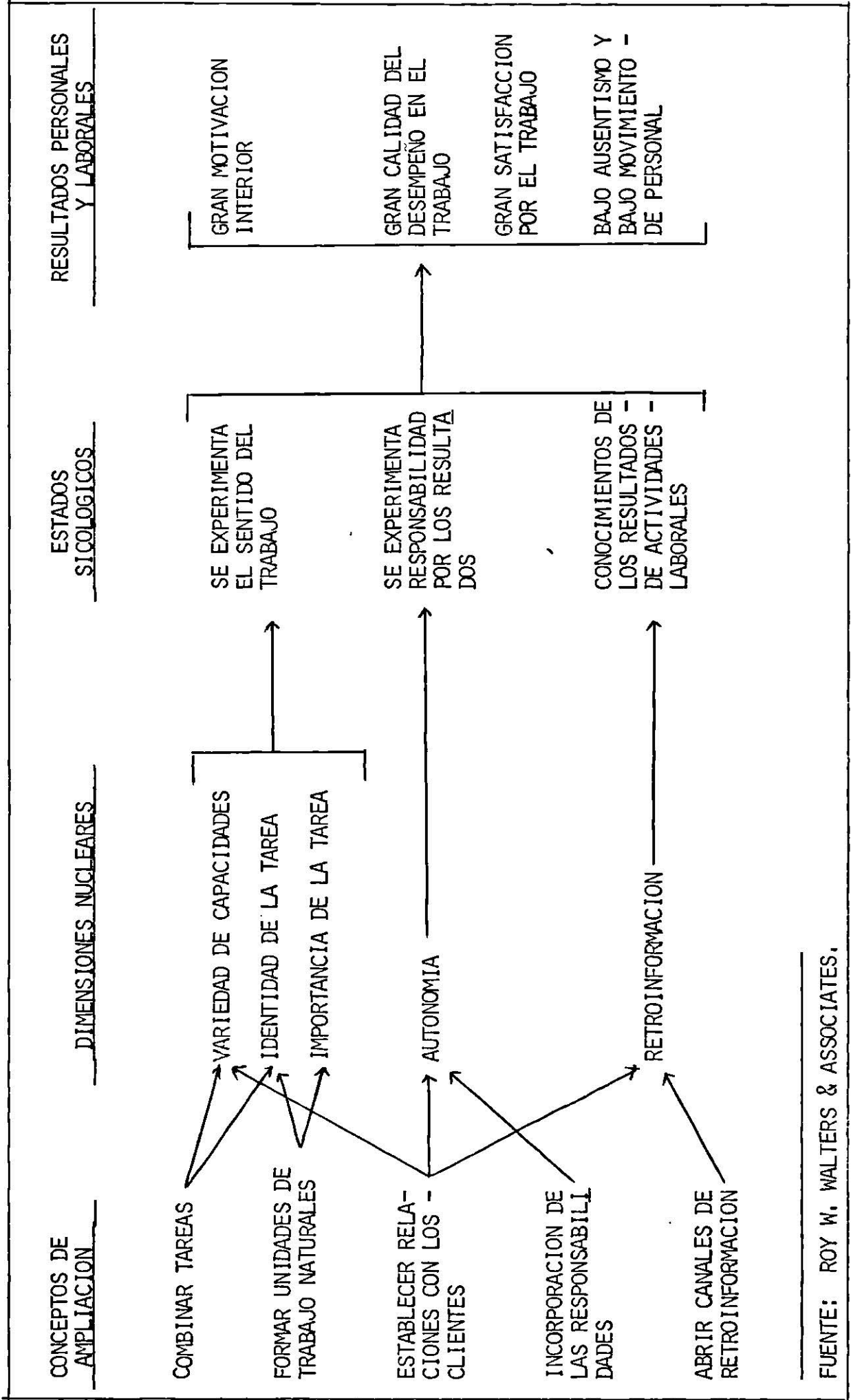
**COMUNICACIONES:** LA INFORMACION SE DIFUNDE LIBREMENTE EN TODOS LOS SENTIDOS, LA COMUNICACION HACIA ABAJO SE TOMA CON ACTITUD RECEPTIVA, LA COMUNICACION HACIA ARRIBA ES CASI SIEMPRE PRECISA, LOS SUPERIORES ESTAN BIEN AL TANTO DE LOS PROBLEMAS DE SUS SUBORDINADOS.

DECISIONES: SE TOMAN DECISIONES EN TODOS LOS NIVELES, SE -  
LAS INTEGRAN CORRECTAMENTE Y CONTRIBUYEN MUCHO  
A LA MOTIVACION, LOS SUBORDINADOS PARTICIPAN-  
PLENAMENTE EN SU ADOPCION.

METAS: LAS METAS DE LA ORGANIZACION LAS FIJA LA ACCION  
DEL GRUPO, SALVO EN EPOCAS DE CRISIS, Y HAY -  
MUY POCA O NINGUNA RESISTENCIA ENCUBIERTA.

CONTROL: LAS FUNCIONES DE ANALISIS Y CONTROL ESTAN AMPLIA  
MENTE COMPARTIDAS, Y LOS DATOS DE CONTROL SE -  
UTILIZAN PARA LA PROPIA ORIENTACION Y LA SOLU-  
CION DE PROBLEMAS. NO HAY RESISTENCIA DE NIN-  
GUNA ORGANIZACION PARALELA, YA QUE ESTA COMPAR  
TE LAS METAS DE LA ORGANIZACION OFICIAL.





FUENTE: ROY W. WALTERS & ASSOCIATES.

FIGURA 4.- CARACTERISTICAS DEL EMPLEO, MOTIVACION Y DESEMPEÑO, TAL COMO LAS ESBOZAN HACKMAN Y WALTERS.

## PRODUCTIVIDAD Y REMUNERACION

TAYLOR SOSTENIA QUE EL TRABAJADOR ERA UN HOMO ECONOMICUS Y QUE SU MOTIVADOR PRINCIPAL ERA EL DINERO. EL MOVIMIENTO POR LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL, AL DESTACAR LAS SATISFACCIONES INHERENTES EN EL TRABAJO, RESTA IMPORTANCIA A LA REMUNERACION. EL PROFESOR FREDERICK HERZBERG, PROMINENTE EXPERTO EN COMPORTAMIENTO HUMANO, BASO SU TEORIA DE ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS EN DEMOSTRACIONES DE QUE EL SUELO NO MOTIVA A LA GENTE PARA CUMPLIR UNA ACTUACION SUPERIOR. PUEDE PROVOCAR INSATISFACCION SI NO ES ADECUADO Y, DE SERLO, PUEDE CONSTITUIR UN FACTOR NATURAL. PERO, DICE HERZBERG, HASTA AHI LLEGA SU PODER SE CREE QUE LAS IDEAS DE HERZBERG SOBRE ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS TIENEN MUCHO DE MERITORIO. PERO SE DISCREPA CON SU VERSION DE LAS LIMITACIONES DEL PODER DEL DINERO PARA MOTIVAR.

## CUAL ES EL PAPEL DE LA REMUNERACION

LA RETRIBUCION ES IMPORTANTE, ES EL MAS TANGIBLE DE LOS MUCHOS MENSAJES QUE UN EMPRESARIO ENVIA A SUS EMPLEADOS SOBRE SU VALOR Y COMO DIJERA DANIEL H. GRAY, DE THE BERWICK GROUP, "A NADA CONDUCE HABLAR DE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD SI USTED NO ESTA DISPUESTO A COMPARTIR LOS BENEFICIOS". A MENOS QUE LA ADMINISTRACION-REVISE CONSTANTEMENTE EL PRECIO DEL INSUMO DE LA MANO DE OBRA - MODIFICANDO LAS ESCALAS DE SUELDOS, LOS TRABAJADORES -DICE GRAY LO HARAN MEDIANTE ACTIVIDADES CONTRAPRODUCENTES.

## COMO INICIAR UN ESFUERZO DE PRODUCTIVIDAD

PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD SE ENUMERAN LOS SIGUIENTES PASOS:

1. FIJAR OBJETIVOS
2. PLANEAR ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS
3. ESCOGER PUNTOS DE REFERENCIA POR EL CAMINO HACIA LOS -  
OBJETIVOS
4. MEDIR EL PROGRESO CON RELACION A LOS PUNTOS DE REFERENU  
CIA, Y HACER LAS CORRECCIONES NECESARIAS

ESTOS PASOS SON TAN VALIDOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD COMO PARA PERSEGUIR CUALQUIER OTRO OBJETIVO. PERO PUESTO QUE GRANPARTE DE LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD COMIENZA CON MEDIDAS CORRECTIVAS, LOS ADMINISTRADORES SE VEN ANTE EL DESAFIO-DE INTRODUCIR CAMBIOS Y CERCIORARSE DE QUE SE INTEGREN EN EL -FUNCIONAMIENTO COTIDIANO DE SUS ORGANIZACIONES. EN MUCHAS OCAUSIONES ESTE PROCESO PUEDE FALLAR. SOLO UNA PLANIFICACION CUIDADOSA ASEGURARA QUE SE MATERIALICE EL AUMENTO DE LA PRODUCTI-VIDAD.

## C O N C L U S I O N

CON ESTE ESTUDIO SE ESPERA QUE LA FUNCION DE INFORMATICA (AUNQUE ESTO SE PUEDE APLICAR A CUALQUIER ORGANIZACION), PUEDA DETECTAR CUANDO ESTA CAYENDO SU PRODUCTIVIDAD Y SEPA COMO EN UN MOMENTO DADO INCREMENTARLA.

PUES EN SISTEMAS EXISTEN PROBLEMAS COMO DE QUE NO SE CUMPLEN CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA, HAY DEMASIADO MANTENIMIENTO A LOS SISTEMAS, NO EXISTE UN CONTROL DE LOS RECURSOS QUE SE MANEJAN, SE DESCUIDA DEMASIADO AL RECURSO HUMANO EN ESPECIAL AL DE PRODUCCION (ANALISTA Y PROGRAMADOR).

AL LEER EL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO NOS DAREMOS CUENTA QUE ES NECESARIO PRESTARLE MAS ATENCION AL RECURSO HUMANO, CAPACITANDOLO, MOTIVANDOLO, DANDOLE UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO QUE CON ESTOS Y OTROS FACTORES PODREMOS EVALUAR MEJOR A NUESTRO PERSONAL YA QUE DANDOLE UNA ATENCION ESPECIAL A ESTE, PODREMOS INCREMENTAR NUESTRA PRODUCTIVIDAD DE SERVICIO.

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

1. "PERSONNEL A DIAGNOSTIC APPROACH"  
WILLIAM F. GLUECK  
ED. BUSINESS PUB. INC.  
3A. EDICION
  
2. "ADMINISTRACION DE PERSONAL"  
H.J. CHRUDEN/A.W. SHERMAN JR.  
ED. C.E.C.S.A.
  
3. CURSO DE RELACIONES INDUSTRIALES  
APOYOS BIBLIOGRAFICOS I.T.E.S.M.
  
4. MANUAL DE PRODUCTIVIDAD  
MODERN BUSINESS REPORTS
  
5. APUNTES DE CLASE (DITOS)

A P E N D I C E   A

V A L U A C I O N   D E   P U E S T O S

## VALUACION DE PUESTOS

ES UN METODO SISTEMATICO PARA DETERMINAR DIFERENCIAS RELATIVAS ENTRE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACION.

- LA VALUACION DE PUESTOS SE REFIERE A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS Y NO A LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS OCUPANTES O AL SUELDO QUE A ESTE LE PAGAN.
- EL RESULTADO FINAL DE ESTE PROCESO ES, EL ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS, QUEDANDO CON UN MAYOR VALOR AQUELLOS PUESTOS QUE DEMANDEN MAYOR RESPONSABILIDAD, COMPLEJIDAD Y HABILIDAD Y EN LA PARTE MAS BAJA TODOS AQUELLOS PUESTOS CUYAS COMPLEJIDADES SEAN MENORES.

### OBJETIVO:

- MINIMIZAR LA DESIGUALDAD EXISTENTE ENTRE DIFERENTES PUESTOS.
- MANTENER UN MARCO DE REFERENCIA PARA PODER ASIGNAR SUELDOS A PUESTOS DE NUEVA CREACION O CAMBIOS A LOS ACTUALES
- DETERMINAR LOS REQUISITOS DE LOS PUESTOS SEGUN EL SISTEMA DE VALUACION EN USO.



- SERVIR COMO HERRAMIENTA DE AYUDA EN PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS.
- COMO ENTRENAMIENTO PARA JEFES Y GERENTES EN LA DETERMINACION DE LAS POLITICAS DE SUELDOS.

#### VENTAJAS:

- AYUDA A RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS EN COMPENSACIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE SUELDOS EN BASE AL CONTENIDO Y VALOR DE CADA PUESTO.
- ES UN METODO PLANEADO, BASADO EN UNA LOGICA OPERATIVA QUE PERMITE DE UNA MANERA RAPIDA AUDITARLO Y PONERLO AL DIA.
- LOS JUICIOS SE BASAN EN UN SISTEMA.
- PERMITE COMPARACIONES INTER-COMPAÑIA Y CON EL MERCADO LIBRE.

#### DESVENTAJAS:

- SUPONE UNA ORGANIZACION PERFECTA Y EFECTIVA.
- ES UNA HERRAMIENTA SUBJETIVA DE MEDICION YA QUE NO CONSIDERA TODAS LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN CADA PUESTO.

- DESPUES DE UN TIEMPO DE IMPLEMENTADO PUEDE SER MANIPULADO.

#### HERRAMIENTAS QUE SE REQUIEREN PARA VALUAR UN PUESTO:

- DISPONER DE UNA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES DEL PUESTO.
- UN CRITERIO O UN METODO DE VALUACION DESARROLLADO.

#### SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTO:

- METODO DE GRADICION PREVIA
- METODO DE ALINEACION
- METODO DE COMPARACION DE FACTORES
- METODO DE VALUACION POR PUNTOS

DE ESTOS METODOS EL QUE PROPONGO ES EL METODO DE VALUACION POR PUNTOS PORQUE ES UN SISTEMA MAS OBJETIVO Y DE DISEÑO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.

## METODO DE VALUACION DE PUNTOS

### CARACTERISTICAS GENERALES:

- EL SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS CONSISTE EN ORDENAR LOS PUESTOS DE UNA EMPRESA, ASIGNADO CIERTO NUMERO DE UNIDADES DE VALOR, LLAMADAS PUNTOS A CADA UNO DE LOS FACTORES QUE LO FORMAN.
- EL NUMERO Y TIPO DE LOS FACTORES QUE DEBEN ESCOGERSE DEPENDE INDUDABLEMENTE DE LA NATURALEZA, IMPORTANCIA, Y CONDICIONES DE CADA EMPRESA Y AUN DE LOS TIPOS DE TRABAJO PREDOMINANTES.
- EL MANUAL DE VALUACION, CONSTITUYE EL INSTRUMENTO CON EL QUE LOS MIEMBROS DEL COMITE DETERMINARAN, DENTRO DE UN MARGEN DE CRITERIO, EL VALOR DE CADA UNO DE LOS FACTORES Y POR MEDIO DE ELLOS, DE LOS PUESTOS, DE TAL FORMA QUE DE LA UTILIZACION COMPLETA DEL MANUAL SE OBTENGA EL VALOR RELATIVO DE CADA PUESTO EN AL ORGANIZACION.

### VENTAJAS:

- SE DISEÑA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA.
- ES UN SISTEMA MAS OBJETIVO.
- PERMITE HACER DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LOS PUESTOS.
- ES MAS CONSISTENTE EN SU AMPLIACION, AUN Y CUANDO EXISTA ROTACION ENTRE LOS MIEMBROS.

### DESVENTAJAS:

- ES MAS TARDADA SU IMPLEMENTACION
- ES DIFICIL DE ENTENDER
- REQUIERE DE MAYOR TIEMPO DE VALUACION DE CADA PUESTO
- REQUIERE DE UN ENTRENAMIENTO LARGO PARA LOS MIEMBROS DEL COMITE.

### FACTORES MAS COMUNMENTE UTILIZADOS:

1. EDUCACION
2. EXPERIENCIA
3. CREATIVIDAD
4. ORGANIZACION-COMPLEJIDAD
5. RELACIONES
6. CONDICIONES DE TRABAJO
7. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

1. EDUCACION:

ESTE FACTOR CONSIDERA LOS CONOCIMIENTOS BASICOS ADQUIRIDOS-POR LA EDUCACION, ENTRENAMIENTOS, POSTGRADOS Y CARRERAS QUE SON NECESARIAS PARA DESARROLLAR UN TRABAJO.

2. EXPERIENCIA:

ESTE FACTOR CONSIDERA LA EXPERIENCIA LABORAL NECESARIA ADQUIRIDA EN EL CAMPO O AREA REQUERIDA POR EL PUESTO PARA QUE PUE DA SER DESEMPEÑADO EFICIENTEMENTE.

3. ANALISIS Y CREATIVIDAD:

ESTE FACTOR DETERMINA LA HABILIDAD ANALITICA Y LA CREATIVIDAD REQUERIDA PARA LA SOLUCION Y ENTRENAMIENTO DE PROBLEMAS.

4. ORGANIZACION:

ESTE FACTOR MIDE EL GRADO Y LA DIFICULTAD INVOLUCRADA EN LA-ORGANIZACION DEL TRABAJO Y EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES TOMANDO EN CUENTA LA FRECUENCIA DE LOS CAMBIOS EN LOS PLANES Y LAS VARIACIONES EN LAS CARGAS DE TRABAJO.

5. RELACIONES INTERPERSONALES:

ESTE FACTOR CONSIDERA LAS RELACIONES DEL PUESTO Y SU TRATO -DIARIO CON OTRAS PERSONAS DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACION.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

ESTE FACTOR MIDE LAS CONDICIONES FISICAS Y DEL MEDIO AMBIENTE BAJO LAS CUALES EL PUESTO ES DESARROLLADO TOMANDO EN CUENTA LA FRECUENCIA DE DICHAS CONDICIONES.

7. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION:

ESTE FACTOR CONSIDERA EL NIVEL Y LA DIFICULTAD RELATIVA DE LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR DIRIGIR, ENTRENAR, CONTROLAR Y COORDINAR LOS ESFUERZOS DEL TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO.

## A P E N D I C E      B

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE ALGUNOS PUESTOS DE SISTEMAS

## DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO: SERVICIOS DE INFORMATICA  
REPORTA A: GERENTE DE SERV. ADMINISTRATIVOS  
NO. U. ORGANIZACIONAL: NIVEL HAY 4  
SUEPERVISA: 3 AREAS DE ACTIVIDAD:  
-COORDINACION DE SISTEMAS  
-COORDINACION DE ANALISIS  
-COORDINACION DE DISEÑO

### DESCRIPCION GENERICA:

APOYAR Y CONTRIBUIR AL EFECTIVO CUMPLIMIENTO DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS ASIGNADOS A LA DIRECCION Y GERENCIAS DE LA ORGANIZACION.

DESARROLLAR Y BRINDAR SERVICIOS DE OPERACION E INNOVACION ADMINISTRATIVA A TRAVES DE: LA COORDINACION DEL PROCESO DE PALNEACION DE SISTEMAS COMPUTACIONALES, LA ASESORIA EN EL ANALISIS, DISEÑO, PROGRAMACION Y OPERACION DE SISTEMAS COMPUTACIONALES Y LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS DE INFORMATICA DE LA PROPIA ORGANIZACION.

PARTICIPAR EN PROYECTOS DE DIVERSA INDOLE CON UNA RESPONSABILIDAD DE COORDINACION, DESARROLLO DE TAREA O ASESORIA CON ENFASIS EN LAS AREAS DE ESPECIALIDAD EN SISTEMAS COMPUTACIONALES E INFORMATICA ADMINISTRATIVA.



NATURALEZA Y ALCANCE:

EN EL CUMPLIMIENTO DE SU MISION, EL TITULAR DEL PUESTO REALIZA SU GESTION BAJO DOS DIFERENTES ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION.

- UNA ESTRUCTURA OPERATIVA, INTEGRADA POR TRES AREAS DE ACTIVIDAD DISEÑADA PARA EL DESARROLLO DE TAREAS EN LAS FUNCIONES DE OPERACION ASIGNADAS.
- UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE COORDINACION DE ESTUDIOS Y PROYECTOS, DISEÑADA BAJO UN CONCEPTO MATRICIAL, QUE FACILITA LA INTEGRACION DE EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS, ESTRUCTURADOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS.

NOMBRE Y FIRMA

ALANLISTA

Vo.Bo. OCUPANTE

Vo.Bo.SUPERVISOR INMEDIATO

DESCRIPCION DE PUESTO:

TITULO DEL PUESTO:  
DESARROLLO DE SISTEMAS

REPORTA A:  
SISTEMAS DE INFORMACION

UNIDAD ORGANIZACIONAL:  
GERENCIA DE SERVICIOS DE INFORMACION

EMPRESA:  
VITROCRISA

RESIDENCIA:  
MONTERREY, N.L.

<u>NO. PUESTO</u>	<u>NIVEL HAY</u>	<u>FECHA DE EDICION</u>	<u>MAGNITUD</u>
	5	JUNIO DE 1983	

DESCRIPCION GENERICA:

APOYAR PROMOVER Y COORDINAR LA IMPLANTACION DE LOS SISTEMAS CORPORATIVOS Y GENERALIZADOS EN VITROCRISA; DESARROLLAR E IMPLANTAR SISTEMAS DIVISIONALES, PARTICIPAR EN EL ANALISIS Y DEFINICION DE LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE SISTEMAS PARA LAS EMPRESAS DE LA DIVISION, PARTICIPAR EN EL ESTUDIO Y ANALISIS DE LOS SISTEMAS ACTUALES EN OPERACION, PARA DETERMINAR SU CONGRUENCIA Y ADECUACION DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS Y LINEAMIENTOS DE VITRO, PRESENTANDO PLANES ALTERNATIVOS PARA OPTIMIZAR SU UTILIZACION, COLABORAR EN EL ANALISIS PARA DETERMINAR LA ADQUISICION DE EQUIPO COMPUTACIONAL Y PARTICIPAR EN ESTUDIOS Y PROYECTOS DE DIVERSA INDOLE CON CARACTER DE INNOVACION Y OPERACION CON ENFASIS EN SISTEMAS COMPUTACIONALES E INFORMACION ADMINISTRATIVA.

FINALIDADES:

- APOYAR LA DEFINICION DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE INFORMATICA DE VITROCRISA, A TRAVES DE COORDINAR LA IMPLANTACION DE LOS - SISTEMAS CORPORATIVOS Y GENERALIZADOS, ASI COMO DESARROLLANDO- E IMPLEMENTANDO LOS SISTEMAS DIVISIONALES,
- COADYUGAR EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE INFORMATICA VITROCRISA, FACILITANDO EL PROCESO DE ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL OPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECÚRSOS COMPUTACIONALES Y EL ANALISIS Y ADECUACION DE LOS SISTEMAS ACTUALES EN OPERACION A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS,
- CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE VITROCRISA MEDIANTE LA PARTICIPACION EN ESTUDIOS Y PROYECTOS, DESARROLLANDO FUNCIONES OPERATIVAS Y/O DE APOYO Y ASESORIA RELACIONADOS CON LAS AREAS- CLAVE DE RESULTADOS ASIGNADOS A LA DIRECCION DE PLANEACION Y - FINANZAS,

NOMBRE Y FIRMA:

ANALISTA    Vo.Bo.OCUPANTE    Vo.Bo.SUP.INMED.    GERENCIA COMPEN. VITRO

## DESCRIPCION DE PUESTO:

TITULO DEL PUESTO:

ANALISTA DE SISTEMAS

REPORTA A:

SISTEMAS

### DESCRIPCION GENERICA:

DISEÑAR, ANALIZAR Y DESARROLLAR SISTEMAS COMPUTACIONALES Y DE INFORMACION ACORDES A LAS NECESIDADES DE LAS AREAS USUARIAS, APOYAR SI IMPLEMENTACION, ASESORAR E INSTRUIR A LOS USUARIOS EN LO REFERENTE A SU OPERACION Y APROVECHAMIENTO, DE TAL MODO QUE FACILITE LA ADMINISTRACION DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES A CADA AREA QUE UTILIZA DICHOS SISTEMAS Y COADYUGE A MEJORAR LOS RESULTADOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PLANES Y PROGRAMAS EN OPERACION.

### NATURALEZA Y ALCANCE:

EN EL DESARROLLO NORMAL DE SUS ACTIVIDADES EL TITULAR PARTICIPA EN LAS JUNTAS DE TRABAJO, EN LAS QUE PARTICIPAN ADEMÁS LOS INTEGRANTES DEL AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION Y CUYA MISION ES LA DE ANALIZAR Y EVALUAR EL DESARROLLO Y AVANCE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS, ASI COMO EL ANALISIS DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES Y EL PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS TENDIENTES A SOLUCIONARLOS.

EN EL DESARROLLO NORMAL DE SUS ACTIVIDADES EL TITULAR MANTIENE RELACION INTERNA CON PERSONAL DE LAS AREAS PRODUCTIVAS, ADMINISTRATIVAS Y DE SERVICIO A FIN DE PROPORCIONARLES ASESORIA Y SERVICIO EN CUANTO A SISTEMAS.

NOMBRE Y FIRMA:

ANALISTA

OCUPANTE Vo.Bo.

SUPERIOR INMEDIATO  
Vo.Bo.

## DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO:

PROGRAMADOR

REPORTA A:

ANALISTA DE SISTEMAS

### DESCRIPCION GENERICA:

DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A LA ELABORACION DE PROGRAMAS COMPUTACIONALES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS, PROBARLOS Y VALIDARLOS, BUSCANDO SU OPTIMA ADECUACION Y FUNCIONAMIENTO, DE TAL FORMA QUE SE OBTENGA LA INFORMACION NECESARIA PARA UNA MEJOR ADMINISTRACION Y TOMA DE DECISIONES DE CADA AREA QUE INTEGRA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

### NATURALEZA Y ALCANCE:

EN EL DESARROLLO NORMAL DE SUS ACTIVIDADES EL TITULAR MANTIENE-RELACION INTERNA CON LAS DIVERSAS AREAS DE LA EMPRESA A LAS CUALES SE LES PROPORCIONA EL SERVICIO DE SISTEMAS, A FIN DE DECLARAR DUDAS RELATIVAS A LAS CARACTERISTICAS Y OBJETIVO DEL PROGRAMA.

NOMBRE Y FIRMA:

ANALISTA

OCUPANTE Vo.Bo.

SUPERIOR INMEDIATO  
Vo. Bo.

