

LA PRODUCTIVIDAD CLAVE DEL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL NUEVO SIGLO.



José Ignacio Sotomayor Moreno¹

RESUMEN

Los primeros estudios realizados en las organizaciones a principios de siglo estaban relacionados con la importancia que tiene el incremento de la producción y su relación con la productividad, (Resenos,1980). "La definición de la productividad puede variar según el área de acción de quien lo define, el administrador, el economista, el ingeniero, el político, el líder sindical o empresarial". "No existe una definición universalmente aceptada del concepto, aparecen una serie de propiedades estimadas del concepto que pueden cambiar según el autor que trata el tema (Torres, 1997). Se dice que la productividad está en función de la eficiencia y el rendimiento, carácter humano de quien dirige preside y aprovecha todos los demás factores, la toma de conciencia, el espíritu de progreso es fundamental para lograr incremento en la productividad(Salgado,1989). En las organizaciones se ha encontrado que las unidades sociales más efectivas y más eficientes se miden por el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción (Amitai Etzioni, 1979). Por lo tanto, a la productividad también se le puede definir como el incremento de la producción (Asomoza,1985). Por otra parte, la productividad social es la contribución de las organizaciones a las metas nacionales (Suárez ,1985). Sin embargo, el diseñar los sistemas de información no ha contemplado el seguimiento al comportamiento de la productividad en el desarrollo de las operaciones de transformación de insumos y pocas veces se relaciona directamente (Ramírez,1985). En las instituciones educativas se han encontrado indicadores que permiten analizar, con cierto grado de claridad, la calidad de la educación superior en relación al tipo de organización y estructura, (Topete, 1998). En México, contamos con diversas estructuras organizacionales, como organizaciones tradicionales, en transición y modernas; a las primeras se les considera conservadoras o tradicionalistas, casi el 65% de este tipo de empresas provienen de una formación tipo familiar o artesanal, los estilos administrativos son

conservadores con una normatividad muy rígida, la palabra del abuelo o fundador se sigue respetando hasta la fecha. Las empresas modernas representan el porcentaje más bajo de la infraestructura del país; sin embargo, se ha destacado, por algunas características que a continuación menciono, que la producción es adaptativa y cambiante de acuerdo al medio ambiente en el cual fue creada, que es un entorno dinámico y cambiante, el estilo de administración es con visión estratégica y con medidas de contingencia. Finalmente, referirse a una estructura plana ha sido una forma común de indicar todo lo relacionado con empresas modernas; sin embargo, se puede indicar que esto es un error de interpretación, que lo correcto es aplicarlo como estructura horizontal (Rivas;1996,38-41). Las empresas en transición son organizaciones que destacan por su inquietud de cambiar sus estructuras, en la mayor parte de los casos con origen tradicional o conservador, hacia la búsqueda de una estructura horizontal pero, desafortunadamente en el proceso de cambio, han surgido desviaciones muy importantes, la producción está enfocada al momento actual conservando, de alguna manera, la oportunidad de adaptación a un ambiente de cambios continuos que se realiza en forma de bloques; los estilos administrativos continúan siendo tradicionales y conservadores, el medio ambiente es cambiante y la normatividad poco flexible lo que imposibilita la adaptación de la organización a las necesidades de los mercados. En toda cultura organizacional se encuentran subculturas débiles, subculturas fuertes y subculturas dominantes que van a ser diferentes a cada empresa con un toque distintivo y personal

INTRODUCCIÓN.

A principios de siglo el enfoque de los estudios realizados en las organizaciones estaba dado en términos de la importancia que tiene el incremento de la producción y su relación con la productividad. Fue Frederick Wislow Taylor, en 1921, quien expresó: " El inmenso incremento de la productividad del hombre señala la diferencia entre países civilizados y los incivilizados, marca un gran avance que hemos hecho durante los últimos cien o doscientos años; es debido a este incremento de la productividad que trabajan hoy en día, a pesar de todo lo que se dice sobre su desdicha y horrible trato de que son objeto, viven casi tan bien como los reyes de hace 250 años. Tienen mejor comida y mejores ropas y, en general, más comodidades que los reyes anteriores y eso se debe a una sola cosa: el incremento de la producción" (Resenos,1980).

DEFINICIÓN Y CONCEPTOS.

"La definición de la productividad varía según el área de acción de quien lo define: el administrador, el economista, el

¹ Profesor de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación De la E.S.C.A. del I.P.N. Realizó los estudios de la maestría en Ciencias con especialidad en Administración. Maestría en Sistemas y del doctorado en Ciencias Administrativas
Email: isotomayor@uvmnet.edu nashoso@hotmail.com



ingeniero, el político, el líder sindical o empresarial". "No existe una definición universalmente aceptada del concepto, aparecen una serie de propiedades estimadas del concepto que pueden cambiar según el autor que trata el tema. Se dice que la productividad está en función de la eficiencia y el rendimiento, que es un componente de la eficacia o del desempeño de la organización, que es el mejor aprovechamiento de los recursos el que lleva a producir más con los mismos recursos o producir lo mismo utilizando menos cantidades o, bien, es un estado de ánimo que se

lleva en la mente y se refiere más que nada, a aprovechar mejor lo que tenemos " (Torres, 1997).

Por lo tanto, se infiere que el verdadero responsable directo de la productividad no es de orden científico sino de carácter humano, quien dirige, preside y aprovecha todos los demás factores, toma de conciencia, espíritu de progreso es fundamental para lograr incremento en la productividad indica (Salgado, 1989).

CUADRO 1 . LA EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD (1750-1998). PARTE I

1766	Summanth	Artículo de fisiócrata Francois Quesnay. La riqueza proviene de la propia naturaleza y es más productiva cuando produce mayor riqueza.
1860	Carlos Marx	Motivación capitalista para incremento de la productividad. Es el resultado de la especialización, la estandarización y la división del trabajo que facilitan la mecanización de la producción.
1886	Littre	Larouse Etimological Dictionary 1944-49 La facultad de producir asocia el deseo de hacer la acción de producir.
1908	F.W. Taylor	Enfoque de Henry Ford división del trabajo reducción de costos incentivos y racionalización de tiempos y movimientos. La relación que existe entre la producción obtenida y los medios empleados para lograrla.
1950	OCEE	Organización para la Cooperación Económica Europea. Es el cociente que se obtiene al dividir la cantidad producida entre uno de los factores de producción, capital, inversión, materia prima.
1954	CTM	LI Consejo Nacional de la CTM 25-27 oct, 1954 El mejor aprovechamiento de los recursos de la producción a través de estudios realizados en cada actividad industrial y en cada fabrica por gobierno, trabajadores y patrones.
1957	OIT	Producir más con el mismo consumo de recursos, mismo costo (tierra, materiales, tiempo máquina, mano de obra) o se obtiene la misma cantidad utilizando menos entradas.
1962	S Fabricant	Fabricant S citado en Sumanth p-4 Es una razón entre la producción y los insumos.
1966	William .Scott	Cita a Kahn y Morse Es el número de unidades de trabajo que se logran en un periodo dado.
1974	CTM	Posición Sindical 1 Seminario de Productividad Cuernavaca, Mor 1974 Optimización de todos los recursos, aplicación de un sistema eficiente de bienestar social. Liberando al trabajador de sentimientos de frustración, logrando un sujeto efectivo de productividas

Elaboración propia bajo la cronologia citada por el Dr. Zacarías Torres (Tesis doctoral), 1997.



CUADRO 2 . LA EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD (1750-1998). PARTE II

1979	Koontz y Odonnell	Relación de productos e insumos.
La eficiencia administrativa se define como lo bien y con qué grado de eficacia los administradores alcanzan los objetivos de su empresa. Otros autores, como Siegel, 1976, Novit, 1979; Byars, 1982; Bain, 1985, entienden a la productividad como la relación que existe entre una producción obtenida y los medios o insumos utilizados en esa producción alcanzada.		
1981	Adam E,	Conversión de insumos a productos en un sistema.
Las influencias más poderosas de la productividad residen en variables sutiles que se encuentran dentro de los trabajadores, más que en el medio ambiente.		
1983.	Centro de productividad japonés	
Es un espíritu, actitud de progreso de un mejoramiento constante, es también la seguridad de sentirse capaz de ser mejor hoy más que ayer, es la voluntad de mejorar la situación presente ya sea que aparezca buena o que realmente sea buena, adaptación constante de la vida social y económica a las condiciones de cambio, esfuerzo continuo por aplicar nuevas técnicas y nuevos métodos.		
1985.	Kohei Gashi	Fundador del Japan Productivity Center.
La productividad es un concepto que implica proceso continuo, tanto material como espiritual, es una definición elocuente de la naturaleza de la productividad porque enfoca los aspectos tanto materiales como espirituales del progreso.		
1987	Prokopenko	
Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, se define como el uso eficiente de los recursos de trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información en la producción de diversos bienes o servicios.		
1990	Reyes G. Ignacio	UPIICSA.
Sinónimo de rendimiento o de eficiencia componente del desempeño organizacional.		
1992	ANEPC	Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.
Un cambio cuantitativo que permite a nuestra sociedad, tanto empresas públicas como privadas o al sector social, hacer más y mejor las cosas, utilizando más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados de ello.		
1993	Pacheco A.	UPIICSA.
Relación volumétrica ente los resultados alcanzados en un periodo de tiempo determinado y los insumos utilizados, calidad emergente de los procesos de producción de bienes o servicios que hacen que mejore permanentemente y en todos los sentidos o sea en forma integral.		

Elaboración propia bajo la cronología citada por el Dr. Zacarias Torres (Tesis doctoral), 1997.

Otra óptica para definir a la productividad es la eficiencia, se dice que la productividad es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos. Los resultados de una actividad productiva deberán tener un valor mayor para los consumidores que el costo que los recursos y las actividades de transformación presentan para la empresa, de lo contrario estará sufriendo pérdidas. Amitai Etzioni (1979) comenta que las organizaciones están construidas de manera que sean las unidades sociales más efectivas y más eficientes y la eficiencia se mide por el monto de los recursos empleados

para producir una unidad de producción. De acuerdo al enfoque de Asomoza (1985), la productividad se puede definir como el incremento de la producción, que se apoya en la integración de la optimización de los recursos materiales, económicos y la capacitación de los trabajadores en conjunción con el grado de tecnología utilizada en una organización.

FACTORES RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD.

Dentro de estos aspectos principales y prioritarios se incluye la responsabilidad de las empresas del cumplimiento de sus

finés sociales como: producción de bienes, servicios públicos y privados, a través de la productividad, factor clave que genera ese excedente económico denominado productividad individual. Por otra parte, la productividad social es la

contribución de las organizaciones a las metas nacionales, empleo, generación de divisas, innovación tecnológica, distribución del ingreso, abasto (cuadro 3).

Cuadro 3 Representación de la relación de factores con la productividad.

A) PRODUCTIVIDAD	$\frac{\text{VALOR AGREGADO A LA PRODUCCIÓN.}}{\text{HORAS - HOMBRE TRABAJADAS}}$
B) PRODUCTIVIDAD	$\frac{(\text{INGRESO POR VTA DE BIENES}) - \text{EL COSTO DE MATERIAL O SERVICIOS}}{\text{HORAS - HOMBRE TRABAJADAS}}$

Fuente: Tirso Suárez Nuñez, de la Universidad Yucatán. Simposium Amega, 1985.

4

Suárez (1985) explica que el incremento de la productividad se alcanza por:

- 1) Incremento de la producción en mayor proporción que su empleo en la mano de obra.
- 2) Disminución del empleo de mano de obra y la producción permanece constante.

Ramírez (1985) comenta que un problema menos estudiado ha sido el diseñar sistemas de información expresamente aplicables al seguimiento del comportamiento de la productividad en el desarrollo normal de operaciones de transformación de insumos en productos, los sistemas de información están enfocados en la mayor parte de la literatura hacia producción de reportes financieros, control de inventarios y cálculo de nóminas; aun cuando toda esta información se relaciona con la productividad de recursos pocas veces se estudia directamente. Una variedad de sistemas han sido diseñados en relación a la planeación corporativa y a las decisiones estratégicas por medio del uso de modelos matemáticos centrados en el comportamiento de factores ambientales sin considerar la productividad de recursos. La eficacia se presenta en términos de porcentaje hasta alcanzar el 100% y la eficiencia es una relación de los recursos utilizados y el tiempo y/o costo que se ocupó para lograrlo (Ochoa, 1992).

Productividad educativa.

En las instituciones educativas se han encontrado indicadores que permiten analizar con cierto grado de

claridad la calidad de la educación superior con relación al tipo de organización y estructura. La claridad de la misión de las organizaciones dedicadas a la educación puede ser analizada considerando los siguientes puntos (Topete, 1998):

Misión de la organización.

- Promoción y logro de las metas.
- Consistencia de las acciones con las metas institucionales.
- Formación de equipos de trabajo para el logro de la Misión.
- Diferenciación de los niveles de planeación a corto, mediano y largo plazos.
- Asignación de recursos de acuerdo a un plan estratégico.

II. Ejercicio de la autoridad.

1. Comunicación transparente de las decisiones.
2. Presentación de alternativas y sus consecuencias.
3. Recolección e interpretación de información con veracidad y validez.
4. Delegación de autoridad inherente a la toma de decisiones.
5. Consulta y consenso sobre decisiones críticas.

III. Liderazgo académico.

1. Evidencia de una visión del futuro institucional.



2. Desarrollo del sentido de identidad institucional.
3. Habilidades para motivar y obtener apoyo de grupos.
4. Evidencias de una posición definida de filosofías educativas.
5. Creación de espacios informales de comunicación y encuentro.

La relación de la organización con el medio ambiente está considerada con los siguientes indicadores:

IV Relación con las instituciones del contexto.

1. Apoyo a consejos consultivos de diversos sectores.
2. Integración de metas institucionales a las necesidades del entorno.
3. Apertura de la institución a toda la comunidad.
4. Retroalimentación y al gobierno.
5. Flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas tecnologías del contexto.

V Servicio externo y vinculación.

1. Participación conjunta en comités.
2. Desarrollo de proyectos especiales para grupos específicos del entorno.
3. Flexibilidad institucional para establecer convenios.
4. Involucramiento del sector productivo en el desarrollo de programas.
5. Convenios interinstitucionales de desarrollo e intercambio.

VI Seguimiento de egresados.

1. Promoción a la educación continua y permanente.
2. Oportunidades prácticas para el desarrollo de habilidades en el trabajo.
3. Realización de estudios de egresados y empleadores.
4. Flexibilidad en el desarrollo de programas.
5. Cumplimiento de los estándares profesionales de acreditación.

La relación con la organización y su ambiente académico interno.

VII. Comunicaciones y relaciones humanas.

1. Comunicación amplia de la misión y las metas.
2. Toma de decisiones congruentes con la misión.
3. Política de planeación consistente con la misión.
4. Revisión periódica del sistema organizacional.
5. Adecuación a los cambios de la estructura organizacional.

VIII. Clima de apertura y pluralidad .

1. Políticas Institucionales que favorezcan la apertura.
2. Habilidades para la solución de problemas y conflictos.
3. Satisfacción con los valores de la cultura institucional.
4. Aceptación de temas controversiales para discusión.
5. Grado de comunicación abierta entre los actores de la organización.

IX. Espacios compartidos para pensar y tomar decisiones.

1. Representación amplia en la toma de decisiones.
2. Información sobre los procesos de toma de decisiones.
3. Comunicación efectiva de las decisiones a los actores de la organización
4. Evidencia de procedimientos equitativos en la evaluación del desempeño docente.
5. Información pública sobre la situación de la institución.

La relación de la organización con los insumos o recursos.

X.. Experiencia y nivel académico de los profesores.

1. Capacidad efectiva de comunicación.
2. Habilidad para motivar a los estudiantes
3. Identidad institucional positiva.
4. Dominio y actualización en la disciplina.
5. Habilidad para conducir investigación innovadora.
6. Manejo de modelos de enseñanza.

XI. Preparación general de los estudiantes.

1. Antecedentes académicos apropiados.
2. Habilidad y destrezas en comunicación oral y escrita.
3. Habilidad para resolver problemas.
4. Capacidad de estudio independiente.
5. Confianza en sí mismo.
6. Hábitos de estudio, trabajo y servicio.

XII. Condiciones de la planta física.

1. Distribución de espacios y equipos de acuerdo a la misión.
2. Adecuación y actualización de los servicios bibliotecarios, de información y de cómputo.
3. Adecuación de las unidades de investigación.
4. Actualización de los apoyos de tecnología educativa.
5. Mantenimiento oportuno de equipos talleres y laboratorios.

La relación de la organización con los procesos internos.



XIII. Modelos de enseñanza.

1. Conocimiento de los objetivos por maestros y alumnos.
2. Enseñanza innovadora.
3. Proyectos innovadores de acción y desarrollo
4. Enfoque multidisciplinario en la enseñanza.
5. Incorporación de nuevas tecnologías educativas.

XIV. Trabajo en equipo.

1. Estimulación del trabajo en equipo.
2. Participación en academias y organizaciones profesionales.
3. Promoción de la cultura de la profesión.
4. Involucramiento en las actividades de la comunidad.

XV. Vinculación docencia investigación.

1. Estudios básicos de metodología de la investigación.
2. Desarrollo de seminarios de integración.
3. Integración balanceada de teoría y práctica.
4. Disponibilidad adecuada de laboratorios y talleres.
5. Promoción de competencias básicas en ciencias y tecnologías.
6. Desarrollo de proyectos.

La relación de la organización con los productos y servicios.

XVI. Desarrollo tecnológico.

1. Apoyo del sector productivo para la investigación.
2. Existencia de unidades de atención al sector productivo.
3. Mecanismos de estímulos para la innovación tecnológica.
4. Existencia de patronatos para financiamiento.
5. Fomento de la cultura tecnológica.

XVII. Relevancia social.

1. Consenso social de la misión institucional.
2. Política institucional de comunicación social.
3. Relevancia social de la educación.
4. Políticas de involucramiento en la comunidad.
5. Reconocimiento público como institución de calidad.

XVIII. Desempeño de egresados.

1. Seguimiento e información de egresados.
2. Logro de perfiles requeridos.
3. Promoción de egresados.
4. Programas de cooperación e intercambio de estudiantes y maestros.
5. Directorio actualizado de egresados.

6. Programas de educación continua flexibles y apropiados.

TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO.

En México contamos con diversas estructuras organizacionales, como organizaciones tradicionales, en transición y modernas. A las primeras se les considera conservadoras o tradicionalistas; casi el 65% de este tipo de empresas provienen de una formación tipo familiar o artesanal; en su mayoría la producción se maneja en serie debido a que se formaron en un ambiente estático con pocos cambios; los estilos administrativos son conservadores con una normatividad muy rígida, la palabra del abuelo o fundador se sigue respetando hasta la fecha; la tecnología es obsoleta y anticuada; los sistemas de información son cerrados con claves de acceso y sólo se pueden consultar de acuerdo al nivel jerárquico del personal; la comunicación es preferentemente descendente a través de órdenes e instrucción con ninguna participación del personal operativo. Estas organizaciones están formadas sobre la base de las funciones, actividades y tareas, y la forma de trabajo principalmente en las áreas operativas, es individual; los niveles jerárquicos llegan a alcanzar hasta 7, 8 y 9 niveles y la toma de decisiones se ejerce de manera centralizada; el enfoque de los trabajadores básicamente está dirigido al jefe ya que ejerce un poder también centralizado; la estructura presenta un grado enorme de complejidad y las promociones se dan, principalmente, sobre la base del mérito; los sistemas de evaluación del desempeño del personal están dados sobre la base de la opinión del jefe y la capacitación se considera todavía como un gasto; no hay valores compartidos de los trabajadores con la organización y la identidad es casi nula de los empleados con la organización; en cuanto a la integración de las áreas es muy pobre ya que cada área o departamento pertenece a un centro de poder como resultado de la separación tan evidente del trabajo de cada grupo de empleados; en cuanto al control, se mantiene como un valor prioritario ya que es la mejor manera de llevar a cabo las rutinas de supervisión; el riesgo de este tipo de empresas se considera muy alto ya que son muy pocas las propuestas de mejora de los productos y servicios que se aceptan por la alta dirección y el grado de innovación es muy bajo, se destaca un gran favoritismo por parte de los jefes sobre algunos miembros de su personal. (Hall, 1995; 11-27).

Las empresas modernas representan el porcentaje mas bajo de la infraestructura del país; sin embargo, se han destacado por algunas características que a continuación menciono: la producción es adaptativa y cambiante de acuerdo al medio ambiente en el cual fue creada, que es un entorno dinámico y cambiante; el estilo de administración es



con visión estratégica y con medidas de contingencia, situación que resulta muy difícil de alcanzar para la gran mayoría de las organizaciones por el costo tan alto y número de recursos ocupados para llevarla a cabo; la normatividad es flexible y se puede adecuar a las condiciones cambiantes que presenta el mercado; la tecnología es innovadora, de vanguardia y frontera y los sistemas de información son abiertos para facilitar la consulta de los trabajadores en sus diferentes responsabilidades; se promueve una cultura de calidad y valores compartidos entre sus miembros y la comunicación fluye en todos los niveles de la estructura; la organización de la empresa se planea sobre la base de los procesos y procedimientos que permiten mantener un servicio cercano al cliente; la forma de trabajo es, en su mayoría, por equipos de alto rendimiento, y solamente cuentan con 1,2 y hasta 3 niveles jerárquicos; la toma de decisiones preferentemente se encuentra ya descentralizada y las estructuras son sencillas para facilitar los tramos de control y contacto con el cliente y la organización; el enfoque prioritariamente se da hacia el cliente, y el poder descentralizado facilita alcanzar la promoción de los trabajadores hacia niveles superiores sobre la base del servicio, ya que la evaluación está dada sobre la base de la satisfacción del cliente, que es quien evalúa el trabajo de los empleados y la organización misma; es ahora cuando la capacitación se ve ya como una inversión a futuro de la compañía; la identidad y los valores son aceptados y compartidos por todos los miembros y la integración es plena y total de los empleados con la organización; disminuye el grado de control ya que se convierte en simple rutina por excepción, también el riesgo disminuye en función a la alta aceptación de propuestas que incluyen creatividad e innovación; se promueve una cultura de premios y recompensas que estimulan el desempeño de los trabajadores y los sistemas de trabajo se realizan manejando una parte importante con ejercicio de contingencia empresarial.

Referirse a una estructura plana ha sido una forma común de indicar todo lo relacionado con empresas modernas; sin embargo, se puede indicar que esto es un error de interpretación y traducción si consideramos que viene de la palabra en inglés *flattened organization*, que lo correcto es aplicarlo como estructura horizontal (Rivas;1996,38-41). Las empresas en transición son organizaciones que destacan por su inquietud de cambiar sus estructuras en la mayor parte de los casos con origen tradicional o conservador hacia la búsqueda de una estructura horizontal; pero, desafortunadamente, en el proceso de cambio han surgido desviaciones muy importantes, la producción está enfocada al momento actual conservando de alguna manera la oportunidad de adaptación a un ambiente de cambios continuos, se realiza

en forma de bloques, los estilos administrativos continúan siendo tradicionales y conservadores; el medio ambiente es cambiante y la normatividad poco flexible lo que imposibilita la adaptación de la organización a las necesidades de los mercados; las tecnologías inician un proceso de actualización; los sistemas de información son semiabiertos, y la amplitud de los niveles de acceso destaca notoriamente; los sistemas de comunicación empiezan a ser más fluidos en toda la estructura; la organización del trabajo se programa sobre la base de proyectos y se integra al personal en comités; los niveles de la jerarquía se acortan a 1, 2 y hasta 3 niveles, la toma de decisiones es centralizada aunque se nota ya la participación y opinión de los trabajadores de nivel operativo; las estructuras son menos complejas por el adelgazamiento paulatino en el que se va realizando el cambio y el poder es manejado de manera desconcentrada; la promoción continua siendo sobre la base del mérito, y la opinión del jefe prevalece como aspecto fundamental en la evaluación y el desarrollo de los trabajadores; durante este proceso de cambio no se lleva a cabo la capacitación pues la salida de los trabajadores de la empresa ocasiona que los que permanecen tengan un incremento fuerte en las cargas de trabajo; los valores ya son aceptados por los empleados con una identidad en el trabajo de grupo; el aspecto de la supervisión es una influencia considerable dentro de los procesos de control; el riesgo en la aceptación de las propuestas de mejoramiento se considera en términos medios y la motivación tiene buenos resultados con incentivos que van de los bonos hasta las recompensas por el alcance de los objetivos establecidos.



Cuadro3. Comparativo de las organizaciones tradicionales, planas y modernas.

FACTORES	TRADICIONALES	TRANSICIÓN	MODERNAS
Producción	Serie	Bloques	Adaptativa
Estilo admvo.	Tradicional	Tradicional	Estratégico
Medio ambiente	Estático	Cambiante	Dinámico
Normatividad	Rígida	Semi-rígida	Flexible
Tecnología	Obsoleta	Transición	Vanguardia
Sist. información	Cerrados	Semiabiertos	Abiertos
Sist. comunicación	Restringidos	Semi restringidos	Sin restricciones
Organización	Funciones	Proyectos	Procesos
Forma de trabajo	Individual	Comités	Equipos alto redto.
Nivel Jerárquico	7,8,9 niveles	1,2,3 niveles	1,2,3, niveles
Toma de decisiones	Centralizada	Desconcentrada	Descentralizada
Enfoque de trabajo	Hacia el jefe	Hacia el jefe	Hacia el cliente
Poder	Autónomo	Semicompartido	Compartido
Estructura	Complejas	Semicompleja	Sencillas
Promoción	Base al mérito	Base al mérito	Base al servicio
Evaluación	Opinión del jefe	Opinión del jefe	Opinión del cliente
Capacitación	Se ve como gasto	No se imparte	Se ve inversión
Valores	No son compartidos	Aceptados	Compartidos
Identidad	No existe	Con el trabajo	Plena y total
Integración	Objetivos individual	Trabajo en grupo	Trabajo equipo
Control	Muchas supervisión	Supervisión básica	Simple excepción

Fuente: tomado de Arturo Rivas (1996) y modificado por el autor.

LA CULTURA CORPORATIVA EN LAS ORGANIZACIONES.

En las organizaciones podemos identificar claramente la cultura corporativa o empresarial que existe y la hace única, ésta se conforma de todos los elementos que participan en los diferentes grupos básicamente con sus valores, principios, ideales, creencias, tradiciones, costumbres, mitos y ritos. En toda cultura organizacional se encuentran subculturas débiles, subculturas fuertes y subculturas dominantes que van a ser diferentes a cada empresa con un toque distintivo y personal. Las subculturas débiles se destacan por estar formadas con individuos que tiene aun en nuestros días conductas reactivas, también conocidas de acuerdo a las teorías del comportamiento en la ciencia de la administración (Del Castillo;1990, 151-157) como conductas "x", de acuerdo a su creador Douglas Mac Gregor, su grado alcance de los objetivos asignados no es muy grande y, por lo general, se aplica en este tipo de áreas la palabra eficacia que significa alcance de los objetivos, ya que en la mayor parte de los casos se tienen entre el 50 y 80% de logros. Las subculturas fuertes se identifican por la aceptación de los valores y principios de los trabajadores que ya empiezan a formar grupos de trabajo, en esta etapa la responsabilidad es fundamental y se identifican las personas que participan en los grupos, la rotación de los trabajadores tiende a disminuir y la influencia de los

participantes incrementa la cohesión del grupo en el alcance de sus objetivos se presenta la eficacia que destaca por aprovechar al máximo los recursos de las áreas para el logro de sus metas y objetivos, otros valores como lealtad y fidelidad son comunes en los trabajadores, la conducta del personal en este momento tiende hacia la "y". Las subculturas dominantes es una fase o etapa muy importante ya que la filiación con la empresa, de los participantes, se ha incrementado notoriamente, es aquí cuando cambia de grupo a un concepto más sofisticado y exquisito, equipos ahora en nuestros días también denominados de alto rendimiento, los equipos se manejan en ambientes muy especiales y específicos, la condición de los participantes es verdaderamente de entrega total, cada uno de ellos ha destacado ya por sus logros y son personas de alto impulso hacia la consecución de sus objetivos, casi podríamos señalar que las características son de líderes, tienden a la efectividad en la organización por el uso de los recursos en el momento adecuado y preciso, también corren el riesgo de la soberbia y el orgullo y pueden llegar a cambiar pensando que sin cada uno de ellos los logros no se darían en la organización, esto es un riesgo muy delicado, y se debe tratar de evitar, manteniendo la unión la comunicación y la armonía por el responsable del equipo que en esta etapa funge como moderador o facilitador anteriormente, sus instrucciones eran prioritarias pero ante el manejo de varios



liderazgos esta actitud tiene que cambiar convirtiéndose en el facilitador del equipo, las fortalezas de cada uno de los participantes deben estar canalizadas a la cobertura de las

debilidades de sus compañeros y las fortalezas de los otros deberán aprovecharse para fortalecer las debilidades de los primeros.

Cuadro No 4 Comparativo de las subculturas en una cultura organizacional.

Niveles de Identificación de las áreas de las organizaciones

Cultura	Subcultura débil	Subcultura fuerte	Subcultura dominante
Compromisos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Valores	Ausencia	Identificación	Incondicionalidad
Trabajadores	Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
Liderazgo	Autocrático	Participativo	Democrático
Manejo de grupo	Individual	Grupal	Equipo
Tomad de decisiones	Centralizada	Desconcentrada	Descentralizada
Poder	Centralizado	Desconcentrado	Descentralizado
Sist de inf.y com.	Cerrados	Semiabiertos	Abiertos

Fuente: Tomado de Robbins (1997) y modificado por el autor.

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Se presentan 9 estilos de dirección que el responsable de las áreas operacionales de las organizaciones puede encontrar dependiendo de la empresa en que esté administrando: empresas tradicionales con estructuras verticales, empresas en transición con estructuras aplanadas, o empresas modernas con estructuras horizontales. Los principales estilos son:

A. En empresas tradicionales con estructuras verticales.

En estilos de dirección tradicionales (empresas verticales) con subculturas débiles, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias :

1. Estilo administración autocrático.
2. Manejo de objetivos individual por persona.
3. Toma de decisiones centralizada.
4. Comunicación cerrada para evitar filtraciones.
5. Calidad enfocada hacia la inspección o control estadístico.

En estilos de dirección tradicionales (empresas verticales) con subculturas fuertes, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración participativo.
2. Manejo de objetivos por grupo con más relaciones.
3. Toma de decisiones desconcentrada.
4. Comunicación semiabierta buscando optimizar recursos.

5. Calidad enfocada hacia el aseguramiento y control, círculos de calidad.

En estilos de dirección tradicionales (empresas verticales) con subculturas dominantes, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración democrático.
2. Manejo de objetivos por equipos de alto rendimiento.
3. Toma de decisiones descentralizada.
4. Comunicación abierta facultando a los participantes a la toma de decisiones con responsabilidad.
5. Calidad enfocada hacia la mejora continua y la renovación reingeniería.

B. En empresas en transición con estructuras aplanadas.

En estilos de administración en transición (empresas aplanadas) con subculturas débiles, sobrevivientes del cambio o adelgazamiento estructural, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración autocrático.
2. Manejo de objetivos individuales y en comités.
3. Toma de decisiones centralizada.
4. Comunicación con niveles de acceso.
5. Calidad enfocada hacia el aseguramiento.



En estilos de administración en transición (empresas aplanadas) con subculturas fuertes, sobrevivientes del cambio o adelgazamiento de estructuras, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración participativo.
2. Manejo de objetivos grupales.
3. Toma de decisiones desconcentrada.
4. Comunicación con niveles de acceso.
5. Calidad enfocada hacia control de calidad total

En estilos de administración en transición (empresas aplanadas) con subculturas dominantes, adaptadas al cambio, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración democrática.
2. Manejo de objetivos con equipos de alto rendimiento.
3. Toma de decisiones descentralizada.
4. Comunicación abierta sin restricciones.
5. Calidad enfocada hacia la mejora continua.

C. En empresas modernas con estructuras horizontales.

En estilos de administración estratégica y de contingencias (empresas horizontales) con subculturas débiles, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración participativo.
2. Manejo de objetivos con la formación de grupos de trabajo.
3. Toma de decisiones desconcentrada.
4. Comunicación con niveles de acceso semiabierta.
5. Calidad enfocada hacia control de la calidad total.

En estilos de administración estratégica y de contingencias (empresas horizontales) con subculturas fuertes, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración democrático.
2. Manejo de objetivos por equipos de alto rendimiento.
3. Toma de decisiones descentralizada.
4. Comunicación abierta sin restricciones.
5. Calidad enfocada hacia la mejora continua.

En estilos de administración estratégica y de contingencias (empresas horizontales) con subculturas dominantes, el responsable de la administración del área deberá utilizar las siguientes estrategias:

1. Estilo de administración autónoma con líneas corporativas.
2. Manejo de objetivos por equipos buscando innovación y creatividad.
3. Toma de decisiones por consenso de los líderes.
4. Comunicación libre con tableros de control seguimiento de indicadores
5. Calidad enfocada hacia la renovación de procesos o rearquitectura de la organización.



Cuadro No. 5 Características Administrativas para las Organizaciones Actuales.

		Factores	Tradicionales	Transición	Modernas
		Producción	Serie	Bloques	Adaptativa
		Estilo admvo.	Tradicional	Tradicional	Estratégico
		Medio ambiente	Estático	Cambiante	Dinámico
		Normatividad	Rígida	Semi rígida	Flexible
		Tecnología	Obsoleta	Transición	Vanguardia
		Sist. Información	Cerrados	Semiabiertos	Abiertos
		Sist. Comunicación	Restringidos	Semi restringidos	Sin restricciones
		Organización	Funciones	Proyectos	Procesos
		Forma de trabajo	Individual	Comités	Equipos alto redto.
		Nivel Jerárquico	7,8,9 niveles	1,2,3 niveles	1,2,3, niveles
		Toma de decisiones	Centralizada	Desconcentrada	Descentralizada
		Enfoque de trabajo	Hacia el jefe	Hacia el jefe	Hacia el cliente
		Poder	Autónomo	Semicompartido	Compartido
		Estructura	Complejas	Semicompleja	Sencillas
		Promoción	Base al mérito	Base al mérito	Base al servicio
		Evaluación	Opinión del jefe	Opinión del jefe	Opinión del cliente
		Capacitación	Se ve como gasto	No se imparte	Se ve inversión
		Valores	No son compartidos	Aceptados	Compartidos
		Identidad	No existe	Con el trabajo	Plena y total
		Integración	Objetivos individual	Trabajo en grupo	Trabajo equipo
Subcultura Débil Sin valores o Nulos No se identifican con la empresa Intereses particulares	Trabajadores, Eficacia Se alcanzan del 40 al 60 % de las metas y objetivos establecidos	Baja participación sin compromisos, no hay responsabilidad, alta rotación	Individuo X Líder Autocrático Objetivos individuales Centralización Sistemas cerrados	Individuo XY Líder autocrático Objetivos individuales Centralización Sistemas clave acceso	Individuo Y Líder participativo Objetivos grupales Sistemas semiabiertos Desconcentración
Subcultura Fuerte Mayor responsabilidad Identidad y valores Cohesión e integración	Grupos, eficiencia Se alcanza el 100% de las metas y objetivos optimizando recursos.	Relación intergrupala Menor rotación, mayor Participación e identidad grupal	Individuo XY Líder participativo Manejo grupal Desconcentración.	Individuo Y Líder participativo Manejo de grupos Desconcentración	Individuo YZ Líder democrático Descentralizado Sistemas abiertos
Subcultura Dominante Alto rendimiento Profesionalismo Responsabilidad Compromiso lealtad Participación Absoluta Integración líderes	Equipos, Efectividad Se utilizan todos los recursos de la empresa en el momento adecuado.	Fortalezas y debilidades compartidas, mayor interés por el equipo mucha comunicación libertad de actuación.	Individuo YZ Líder democrático Equipos alto rendimiento Descentralización.	Individuo YZ Líder moderador Descentralización Comunicación abierta	Individuo Z Líder autónomo Innovador y creativo Estilo estratégicos Plan contingente.

Fuente. Propuesta del autor basado en Arturo Rivas y Stephen Robbins.



CONCLUSIONES.

La productividad ha sido un concepto que ha buscado la relación de los recursos utilizados para alcanzar un objetivo o meta y el resultado obtenido puede manejarse en términos de cantidad de productos, artículos, bienes o servicios.

La productividad también se puede establecer en lo relacionado con el tiempo o costo obtenido de los recursos utilizados para alcanzar un fin.

Esta relación ha permitido al individuo mejorar su forma y estilo de vida, y en sus actividades laborales le ha dado sentido para alcanzar mejores resultados, está en función de la eficiencia y el rendimiento alcanzado, sólo con la participación comprometida del ser humano.

Las diversas unidades sociales que se establecen en una organización se pueden constituir como unidades de negocios que permitan cuantificar el uso y aprovechamiento de los recursos asignados en relación con los logros y beneficios alcanzados en ellas.

Otro enfoque importante es que la productividad empieza a ser significativa para la organización cuando se tiene un incremento de la producción de sus distintas áreas y representa un compromiso establecido en los trabajadores participantes.

Los sistemas de información establecidos en las organizaciones están enfocados hacia la producción de reportes financieros, control de inventarios y recursos, cálculo de nóminas, aun cuando esta información se relaciona con la productividad de la empresa pocas veces se estudia directamente.

Con el establecimiento de indicadores en las diversas áreas de trabajo o unidades sociales y de negocios, se facilita el alcanzar mejoramiento en lo relacionado al uso y aprovechamiento de recursos ya que funcionan como factor clave para medir la productividad.

Las organizaciones tradicionales, en transición y modernas tienden a manejar estilos diferentes para alcanzar la productividad organizacional y administrativa, pero están relacionadas con los elementos de las diferentes subculturas que tienen en sus áreas y unidades de negocios.

Los estilos de administración que se utilicen son la clave que facilita a las organizaciones el incremento de su productividad organizacional y administrativa.

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.

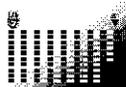
Cuadro No. 1. La evolución cronológica del concepto de productividad. (1750-1998). PARTE I

Cuadro No. 2. La evolución cronológica del concepto de productividad. (1750-1998). PARTE II

Cuadro No.3. Comparativo de las organizaciones tradicionales, planas y modernas.

Cuadro No. 4. Comparativo de las subculturas en una cultura organizacional.

Cuadro No. 5. Características administrativas para las organizaciones actuales.



BIBLIOGRAFÍA

1. Asomoza Miguel A. Influencia del diseño laboral en la productividad de las empresas. Edit CICA. ESCA. IPN. 1985.
2. Bertoglio J. Oscar Introducción a la teoría general de sistemas. Grupo Noriega Editores, 1ª. Edición, 6 reimpresión, México, 1991.
3. Del Castillo Manuel El administrador y la administración de su realidad en las organizaciones, Universidad de Querétaro, Talleres de la Universidad, 1ª. Edición México 1990.
4. Etzioni Amitai, Organizaciones modernas, p 15, 1979.
5. Gómez C. Guillermo Planeación y organización de empresas. Editorial Mc Graw Hill, 8ª. Edición, México, 1994.
6. Hall, Richard. Organización estructuras y su organización. Editorial Prentice Hall 3 edición, México 1995.
7. Hampton, David. Administración. Edit. Mac Graw Hill P 694, 1992.
8. Illescas Blanco Control Integrado de gestión, Grupo Editorial Noriega (Limusa), Primera Edición, 5 reimpresión, Mexico, 1990.
9. Lazzaro, Victor. Sistemas y procedimientos. Editorial Diana, 2ª. Edición, 10 impresión México, 1982.
10. Morales Uribe, Joaquin. Modelo de evolución de internet en las empresas mexicanas. Tesis doctoral 1999.
11. Nolan Richard, L Y Croson David, C. Creative Destruction harvard Busines School Press, 1995 P3-5.
12. Nolan Richard, L. Managing The Crisis In Data Procesing, Harvard Businessreview, March- Abril 1979. No. 79206
13. Ochoa Araujo, José Ariosto. Determinantes del desempeño docente, la conducta innovativa y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector público. Tesis doctoral ESCA IPN. 1992.
14. Pacheco, Arturo La productividad como una espiral de mejora continua, UPICSA IPN. P 39, 1993.
15. Pérez Morón, Eduardo. La productividad y la administración. Universidad de San Luis Potosí. Simposium Amega Cholula, Puebla 1985.
16. Ramírez Méndez, Gabriel A. Productividad, información y toma de decisiones Universidad de las Américas. Simposium Amega Cholula, Puebla 1985.
17. Resenos, Edmundo, La tendencia y la relación de estilos de liderazgo, satisfacción en el trabajo y la productividad, Tesis doctoral ESCA IPN. 1980.
18. Rivas Tovar, Luis Arturo. El estado de la valuacion de puestos en México, Tesis doctoral ESCA IPN. 1995.
19. Rivas Tovar, Luis Arturo. Nuevas tendencias del desarrollo organizacional. Curso Taller CEDA octubre De 1999.
20. Rivas Tovar, Luis A. Estructuras Planas para el próximo milenio, AEDIPE revista española, España 1996 p 38-41.
21. Rodríguez V., Joaquin Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, Editorial ECASA, 1ª. Edición México, 1990.
22. Rodríguez V., Joaquin. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Editorial ECASA, 1ª edición, México, 1989.
23. Salgado R., Abel Incremento de la productividad Excelsior artículo 21 sep 1989.
24. Suárez Nuñez, Tirso Capacidad de gestion y productividad. Universidad Yucatán, Simposium Amega Cholula, Puebla 1985.
25. Topete Barrera, Carlos Indicadores de calidad para instituciones de educacion superior. 1998.
26. Torres, Zacarías La productividad en las industrias micros y pequeñas de dulces y chocolates ubicadas en el D.F. y área metropolitana. Tesis doctoral ESCA IPN. 1997.

