

Introducción

Introduciendo este informe de lectura se comentara todo lo relativo a como incrementar la productividad del recurso humano.

En el mismo trataremos diferentes teorías que hacen a las personas mas productivas, selección de empleados, ajuste entre la persona y el cargo, la capacitacion,motivacion de la gente, desarrollo de gerentes eficiente, técnicas de gerencia, teoría acerca de lo que hace la gente productiva, fijacion de metas, diseño de estrategias, conservación de los empleados productivos, incremento de la satisfacción en el trabajo.

Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano.

La mala productividad se les ha atribuido a todo y a todos. Uno de los chivos expiatorios ha sido el obrero, pero los hechos no sustentan tal acusación. Podemos decir que el numero de obreros ha disminuido y que también ha bajado la calidad de su trabajo. No obstante, no podemos decir que ellos son los principales culpables del descenso de la productividad.

En Norteamérica se ha pasado de una economía de producción a una economía de servicios, con lo cual ha aumentado el numero de cargos de oficina. Los oficinistas trabajan a la mitad de la rapidez y en muchos casos es posible que dependan de un numero excesivo de gerentes. Aunque el mejor manejo del personal de oficina contribuirá sin duda a mejorar la productividad, esto no es la única solución. Los avances tecnológicos también contribuirán. La robótica, los computadores, y las tecnologías afines pueden mejorar la productividad y lo harán, pero la mejor oportunidad al alcance del gerente seguirá siendo el manejo más eficiente de los recursos humanos.

Se han hecho muchas sugerencias para mejorar la productividad. Las compañías las han ensayado casi todas. No hay una compañía igual a otra; no existe un programa único que pueda ser la solución para los distintos problemas. Las compañías pueden encontrar en la psicología industrial y organizacional una ayuda para mejorar la productividad. Se ha visto que un 87% de las intervenciones de los psicólogos industriales y organizacionales han llevado a resultados positivos por lo menos en un aspecto concreto de la productividad. Los programas que mejor han funcionado son la compensación, la fijación de metas y el diseño de sistemas sociotecnicos.

Teorías Acerca de que Hace a la Gente Productiva.

Hemos repasado las teorías psicológicas que permiten predecir el desempeño. Veremos algunas teorías globales: la teoría de motivación e higiene de herzberg, la teoría x y la teoría y de mcgregor, la teoría de la expectativa, la teoría de la equidad, la teoría del liderazgo y la modificación del comportamiento.

Las teorías que más decepción han causado han sido las de higiene y

motivación, la teoría x y la teoría y, y la teoría del liderazgo. No se han obtenido muchos resultados científicos que confirmen sus hipótesis. Son más útiles las teorías de la fijación de metas, la equidad y la expectativa.

Los datos relacionados con la teoría de la equidad y el desempeño son convincentes. Son claros los efectos de la recompensa excesiva y de la recompensa insuficiente. Cuando la recompensa es insuficiente, los resultados mejoran cuantitativamente; en cambio, con una recompensa excesiva puede mejorar cualitativamente.

La teoría de la fijación de metas también es verosímil. Existe una relación positiva entre el desempeño y unas metas concretas y difíciles, y la participación en la fijación de las mismas, al menos entre algunos grupos de empleados. Esta es una regla simple que deberán escribir en letras grandes todos los gerentes en un sitio visible: fijar metas concretas y difíciles. Los gerentes deben tener cuidado de no concentrar toda su atención en las metas individuales, en detrimento de las metas del grupo y de la empresa. Deben recordar que los efectos de la fijación de metas desaparecen con el tiempo. Quizás sea conveniente evitar las complicaciones innecesarias de un sistema de gerencia por objetivos.

La teoría de la expectativa también es una ayuda para los gerentes. Hay coherencia entre el comportamiento de las personas y sus expectativas. Si se les ofrece a los empleados la posibilidad de lograr determinados resultados y si es posible convencerlos de que su comportamiento hará que dichos resultados se hagan realidad, su desempeño mejorará. Las personas obtienen aquello a que aspiran. El pensamiento positivo y las imágenes mentales tienen un poder realmente prodigioso. En el trabajo, como en los demás aspectos de la vida, somos beneficiarios o víctimas de las profecías que nosotros mismos hacemos realidad.

Los gerentes pueden mejorar la productividad modificando el comportamiento de sus empleados, mediante el manejo de aquellas recompensas que incrementan el rendimiento. El esfuerzo continuo es más eficaz en el caso de los trabajadores sin experiencia. El esfuerzo de relación variable es más eficaz para los empleados que poseen experiencia.

La teoría de la expectativa puede ser la más útil en el muy competitivo campo de trabajo de los profesionales y de los gerentes. La modificación del comportamiento puede ser el método más apropiado en el contexto altamente estructurado y controlable de la producción y del trabajo de oficina.

En la actualidad no existe nada que podamos considerar como una teoría general del desempeño; y no hay muchas razones para creer que pueda aparecer alguna en el futuro próximo.

Selección de empleados productivos con base en la entrevista y la hoja de vida.

En este capítulo trata el tema de la selección, primera fase del ciclo del empleo. Para el gerente, el desafío consiste en elegir a la persona que habrá de ser productiva en el futuro.

Para cumplir con este desafío, los gerentes deberían recordar que existe una correlación entre el éxito y los intereses y las capacidades de la persona.

Durante el proceso de selección conviene (1) insistir en que haya una congruencia entre los intereses de la persona y las responsabilidades del cargo, (2) buscar aquello que sea señal de inteligencia y (3) determinar la intensidad de la fuerza que impulsa al individuo a lograr la realización.

Son tres las técnicas comúnmente utilizadas para decidir sobre el proceso de selección. Dos de ellas son confiables: las pruebas psicológicas y la información biográfica. El método de selección que se utiliza con mas frecuencia es la entrevista. En vista de la forma como la mayoría de los gerentes cumplen con la labor de realizar entrevistas, la contabilidad de este método como instrumento de selección es bastante cuestionable. El gerente meticulouso debe, como mínimo, darse tiempo para analizar los logros anteriores del aspirante y evitar la tentación de formarse una primera impresión rápida y superficial.

Selección de Empleados Productivos Mediante Pruebas Psicológicas

La productividad puede mejorar sustancialmente si se utilizan las pruebas psicológicas durante la fase de selección en el ciclo del empleo. Mediante las pruebas se pueden identificar los atributos de la mente, de la personalidad y de la motivación que tienen una correlación con el éxito. Aunque antes se utilizaban ampliamente, en la actualidad estas pruebas rara vez se usan y como recurso para mejorar la eficiencia en la organización han sido relegadas al olvido.

Ajuste entre la Persona y el Cargo.

Este capítulo trata del ajuste entre individuos y cargos, y de la relación entre este proceso y la productividad. Habla de la contribución de los empleados a la ecuación de aportes y resultados de productividad. Describe los tipos de rasgos cuya presencia generalmente indica eficiencia en los empleados, así como en las familias de trabajos en particular.

Los factores que permiten predecir la productividad pueden detectarse a partir de una hoja de vida. Los antecedentes y los logros del pasado son más importantes que la experiencia en un determinado campo, y esta a su vez es más importante que muchos años de experiencia en una actividad específica.

Hay ciertos atributos personales que permiten predecir el desempeño. La apariencia, el estado civil, la edad y el trabajo como interés central en la vida afectan a la productividad.

Las personas que poseen atributos internos aportaran éxito a la empresa.

Una característica común a las personas altamente productivas es el elevado nivel de energía. Las diferentes familias de trabajos, investigación y desarrollo, ingeniería, manufactura, personal, finanzas, gerencia general y ventas tienen su propia personalidad. La atención de los investigadores se ha centrado en la función de ventas, quizás porque la empresa no podría sobrevivir si no puede vender su producto.

La Capacitación Como Medio para Elevar el Desempeño.

La capacitación ha demostrado ser un medio eficaz para hacer productivas a las personas. La eficacia se ha comprobado en más del ochenta por ciento de todos los programas de capacitación. Se ha dicho que la capacitación facilita el aprendizaje de un comportamiento relacionado con el trabajo.

La ayuda de los expertos en los temas de la capacitación puede servir para identificar los conocimientos, las destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

Los futuristas predicen que los empleados requerirán capacitación muchas veces durante su vida laboral. La mayoría de personas disfrutan de la capacitación y la consideran útil para su carrera.

Las investigaciones sobre el tema de la capacitación ha proporcionado pautas para mejorar la labor de los instructores.

La capacitación no beneficia por igual a todos los empleados. La habilidad para asimilar la capacitación puede determinarse a partir de sesiones de capacitación y evaluación en pequeña escala. Si el número de personas que va a recibir capacitación es grande, es aconsejable dividir los grupos de acuerdo con sus preferencias en lo que se refiere a modalidades de enseñanza y estilos cognoscitivos.

En virtud del efecto de pigmalion, las aspiraciones y las actitudes positivas de los instructores producen empleados mejor capacitados.

Motivación de la Gente para el Trabajo Arduo y Eficiente.

Los gerentes seguramente conocen las teorías de Herzberg y Maslow acerca de la motivación en el trabajo. Herzberg postuló la existencia de dos clases de factores de motivación: los que producen satisfacción y los que producen insatisfacción. Los factores extrínsecos, tales como el salario y las condiciones de trabajo, solo pueden ser fuente de insatisfacción. Los factores intrínsecos, tales como el logro y el trabajo mismo, pueden producir satisfacción.

Maslow creía que la motivación en el trabajo estaba determinada por una jerarquía de necesidades. Las necesidades de orden inferior son las fisiológicas y las relacionadas con la seguridad. Al orden superior pertenecen las necesidades de afiliación, amor propio y autorrealización.

Es posible hacer que los individuos confíen en su propia eficiencia mediante la repetición de frases afirmativas y la visualización orientada. Las aspiraciones de la persona tienen mayor valor que las capacidades intelectuales.

Tres necesidades comunes de motivación en el trabajo son las de afiliación, poder y logro. Solamente la necesidad de logro tiene un efecto significativo sobre la productividad, aunque puede existir una relación entre la necesidad de poder y el éxito en el liderazgo. La motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, en las compañías y en los países que han alcanzado el éxito económico.

Desarrollo de Gerentes Eficientes.

Una definición útil y practica elegida entre las miles que existen, afirma que el gerente es cualquier persona directamente responsable de hacer que se cumpla un trabajo a través del aporte de otros.

El principal factor de índole laboral que hace que una persona sea gerente es la necesidad de planear, organizar, y controlar el trabajo de otros. El gerente eficiente es aquel que logra un resultado exitoso por medio de su labor de dirigir a los demás.

Los gerentes con gran motivación para el logro deciden muy pronto lo que desean hacer y persiguen su meta obsesivamente.

Los gerentes tienen distintos estilos, y al menos cuatro de ellos ya han sido identificados. El estilo que produce los mejores resultados es el estilo consultivo, seguido en segundo lugar por el estilo que hace hincapié en el arte de vender las ideas. Un estilo que no produce muy buenos resultados es el estilo autoritario.

El gerente productivo estructura el trabajo y se preocupa por el bienestar de quienes deben realizarlo. Esa es la esencia de un buen gerente.

Técnicas de Gerencia que Mejoran el Desempeño de los Empleados.

Sin dudas la fijación de metas mejora la productividad. Lo único que hace falta es fijar metas concretas, difíciles y claramente expresadas. El hecho de que las metas sean asignadas, desarrolladas por el individuo o establecidas por medio de participación realmente no tiene importancia critica.

La fijación de metas es un proceso continuo que exige variedad para evitar el estancamiento y la fatiga.

En la mayoría de los casos la aceptación y la satisfacción de los empleados aumentan cuando participan en el proceso decisorio y en la fijación de metas, pero la participación no mejora la calidad y parece ejercer un efecto limitado sobre la productividad. La principal unidad de la participación como técnica de gerencia radica en que mejora la satisfacción de los empleados.

Frederick Taylor a comienzos de siglo, es una técnica útil que hace hincapié en la estructura y en la tarea. El propósito de esta técnica es eliminar y simplificar el trabajo y mejorar la productividad reduciendo el aporte del factor humano. Otra técnica eficaz orientada hacia la tarea es

la administración del tiempo. Dado que existe una relación directa entre el tiempo y la productividad, aprender a utilizar bien el tiempo es una técnica que los gerentes pueden aplicar tanto en su trabajo como en el de sus empleados.

Las técnicas que destacan la importancia de la consideración hacia los empleados se basan en dos suposiciones: que el empleado que recibe atención es un empleado satisfecho, y que un empleado satisfecho es un empleado productivo.

En general, la investigación indica que técnicas de gerencia que hacen hincapié en la estructura mejoran la productividad, mientras que aquellas que giran alrededor de la consideración generan mayor satisfacción. Una técnica en la cual se combinan eficazmente la estructura y la consideración es la modificación del comportamiento.

Hay dos técnicas concretas que repercuten directamente sobre la productividad: la primera de ellas es la evaluación del desempeño y la segunda es la remuneración.

Lograr Máxima Productividad. Fijación de Metas y Evaluación del Desempeño para

Las técnicas de fijar metas y evaluar el desempeño sirven para hacer productivas a las personas porque en esas técnicas se combinan las dos funciones de una gerencia eficiente, como la estructura y la consideración. La fijación de metas y la evaluación de objetivos son labores difíciles y desagradables debido al potencial de conflicto que ellas encierran, pero quizás no haya otra técnica más estrechamente relacionada con la eficiencia organizacional que establecer y comunicar las metas de la organización, dividir las entre los individuos y llevar un control de quienes están cumpliendo con su labor.

Los individuos son diferentes en lo referente a sus necesidades de logro y a su forma de responder frente a la fijación de metas y a la evaluación del desempeño. No es sencillo saber cuán difíciles deben ser las metas por fijar, pero es sabido que las metas difíciles generan más productividad que las fáciles.

No existe un sistema perfecto para evaluar el desempeño ni es probable que podamos inventarlo. Todos los sistemas de evaluación del desempeño tienen fallas de confiabilidad y validez, y sobre ellos influyen los sistemas de valores de los evaluadores y de los evaluados. Lo único que pueden hacer los gerentes es estar al tanto de las trampas más obvias y tomar medidas para evitarlas.

La fijación de metas y la evaluación del desempeño son indispensables para aumentar la productividad de los individuos.

Diseño de Estrategias de Remuneración para Elevar el Desempeño.

La remuneración, especialmente la remuneración por incentivos, es una

eficaz técnica de la gerencia para mejorar la productividad. Los primeros científicos de la gerencia, personas como Frederick Taylor, estaban a favor de utilizar diversas técnicas de remuneración, como los incentivos, para mejorar la productividad. La productividad en los estados unidos se deterioro al paso que predominaba en el ambiente de trabajo la psicología humanista. En 1980, coincidiendo con un estado de alarma debido a los problemas de productividad de los norteamericanos, la remuneración comenzó a reaparecer como una técnica valida para estimular la producción de los trabajadores.

Los gerentes eficientes toman las medidas necesarias para garantizar que la remuneración cumpla con el objetivo de estimular la productividad.

Existen algunos factores correlativos de la remuneración que pueden ser útiles para el gerente. El más importante es que las personas producen mas cuando creen que la remuneración depende del desempeño individual. La mayoría de las organizaciones todavía tratan de ligar la remuneración con el desempeño, concediendo alzas salariales cada año sobre una base diferencial. Esto se conoce como remuneración por méritos. Aunque es una técnica generalizada, la remuneración por mérito no es especialmente eficaz.

El pago de incentivos es más lógico desde el punto de vista psicológico y más eficaz en la practica que la remuneración por méritos. El pago de incentivos estimula la productividad en todos los niveles de la organización. Aunque todavía hay mucho por aprender sobre como funcionan los incentivos, se ha visto que con los incentivos es común encontrar aumentos de productividad del 20%. La producción es mas estable y la satisfacción salarial es mayor cuando se otorgan incentivos.

Conservación de los Empleados Productivos y Reducción de la Rotación.

La rotación es la antítesis de la productividad, salvo en los casos de ascenso o jubilación, la rotación implica que la gerencia no haga logrado hacer productiva a su gente.

Cuando el empleado se retira involuntariamente, la gerencia esta diciendo que cometió un error en la selección, la capacitación, la fijación de metas y la evaluación del desempeño, la remuneración o la asignación del cargo. Fallo en algún aspecto del ciclo del empleo.

En la mayoría de las compañías, la rotación promedio anual oscila entre el 20% y el 25%.

Las personas abandonan su trabajo movidas por distintas razones. Las cuatro razones que se mencionan con mas frecuencia son la oportunidad de crecimiento, el sueldo, y las prestaciones económicas, la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo.

Un factor que permite predecir la rotación es la intensión expresa directa o indirectamente por el individuo de abandonar la organización.

La forma más destructiva de la rotación es la terminación del contrato, despedir al empleado. Para facilitar la transición entre una organización y otra las compañías están utilizando una técnica nueva conocida como desplazamiento.

Lo mejor para evitar la rotación es elegir correctamente el personal. Es importante asegurarse de que haya ajuste entre las capacidades e intereses de las personas y el cargo que deben desempeñar.

Incremento de la Satisfacción en el Trabajo.

La satisfacción en un trabajo no es lo mismo que el desempeño del mismo. La relación entre satisfacción y desempeño es apenas indirecta. La satisfacción no afecta necesariamente a la productividad.

La satisfacción ha sido uno de los temas más estudiados por los investigadores en el campo de la psicología. En general, parece que la satisfacción en el trabajo se ha deteriorado debido al cambio de actitud de los trabajadores. La ética del trabajo no es tan fuerte como solía serlo, y cada vez es menor el número de personas para quienes el trabajo es el centro de todo.

Los seres humanos desean realizar una actividad interesante en una atmósfera de estabilidad, con buena remuneración y posibilidad para ascender. Si el interés primordial de los empleados es el trabajo, entonces su satisfacción será grande.

A excepción de los profesionales, los empresarios y los altos ejecutivos, la mayoría de los norteamericanos no viven en función de su trabajo.

Las personas que experimentan la mayor satisfacción en el trabajo son los ejecutivos con un alto grado de educación que ocupan cargos importantes en organizaciones profesionales. El sexo no influye sobre la satisfacción en el trabajo.

Conclusión

Al concluir este libro he quedado satisfecho ya que por medio de este supe que la productividad puede mejorar a través de las técnicas que mencione en el desarrollo de este informe.

Además me enseña a que una técnica para el avance de una compañía es elegir correctamente el personal, asegurar que la persona tenga la capacidad necesaria para dicho trabajo, es decir, el papel que debe desempeñar.

Por tanto aprendí que en estos tiempos se puede mejorar mas fácil la productividad porque tenemos a nuestro alcance la robótica, las computadoras y tecnologías afines.

Espero haber llenado las expectativas esperadas por usted.