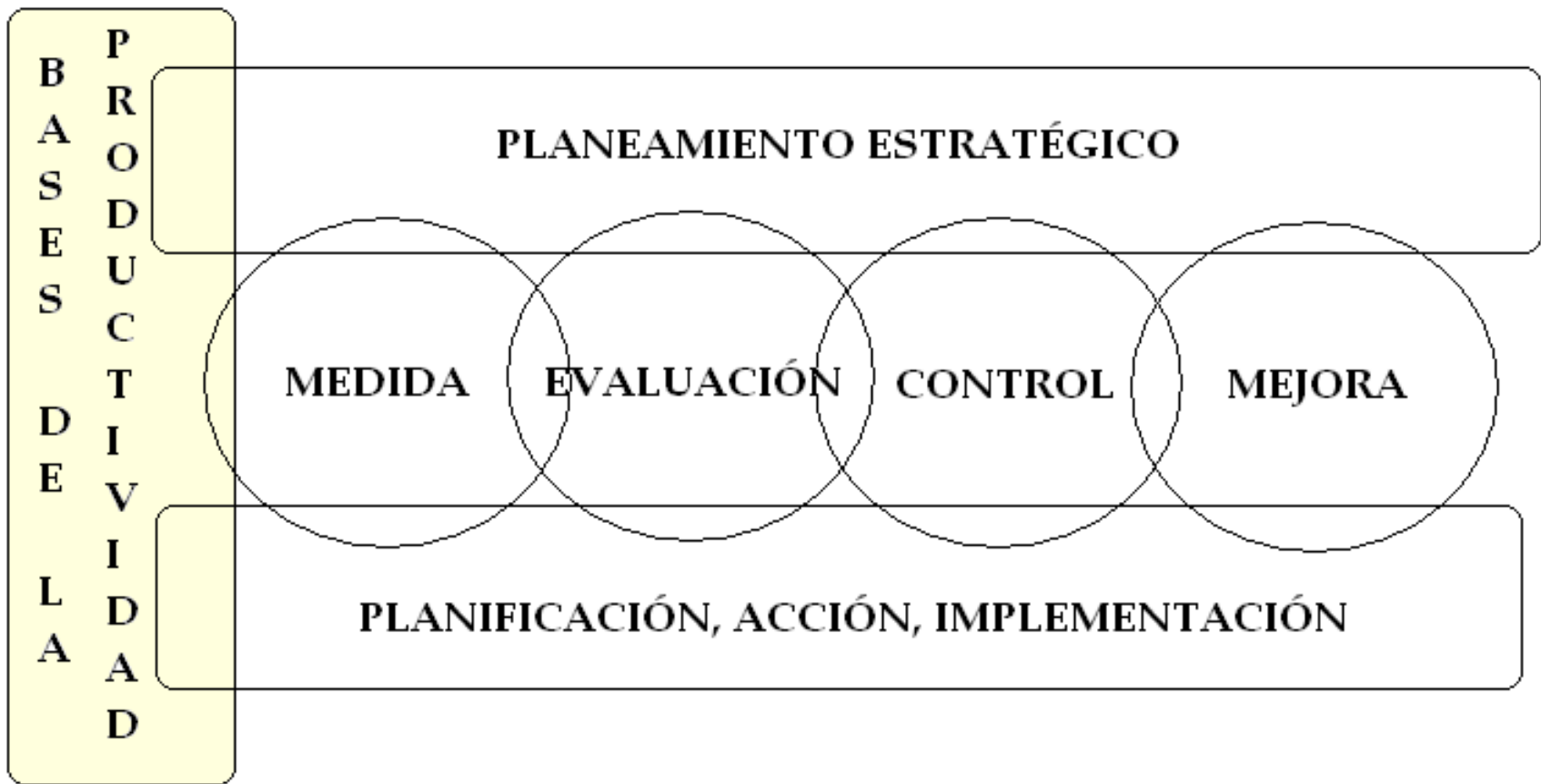
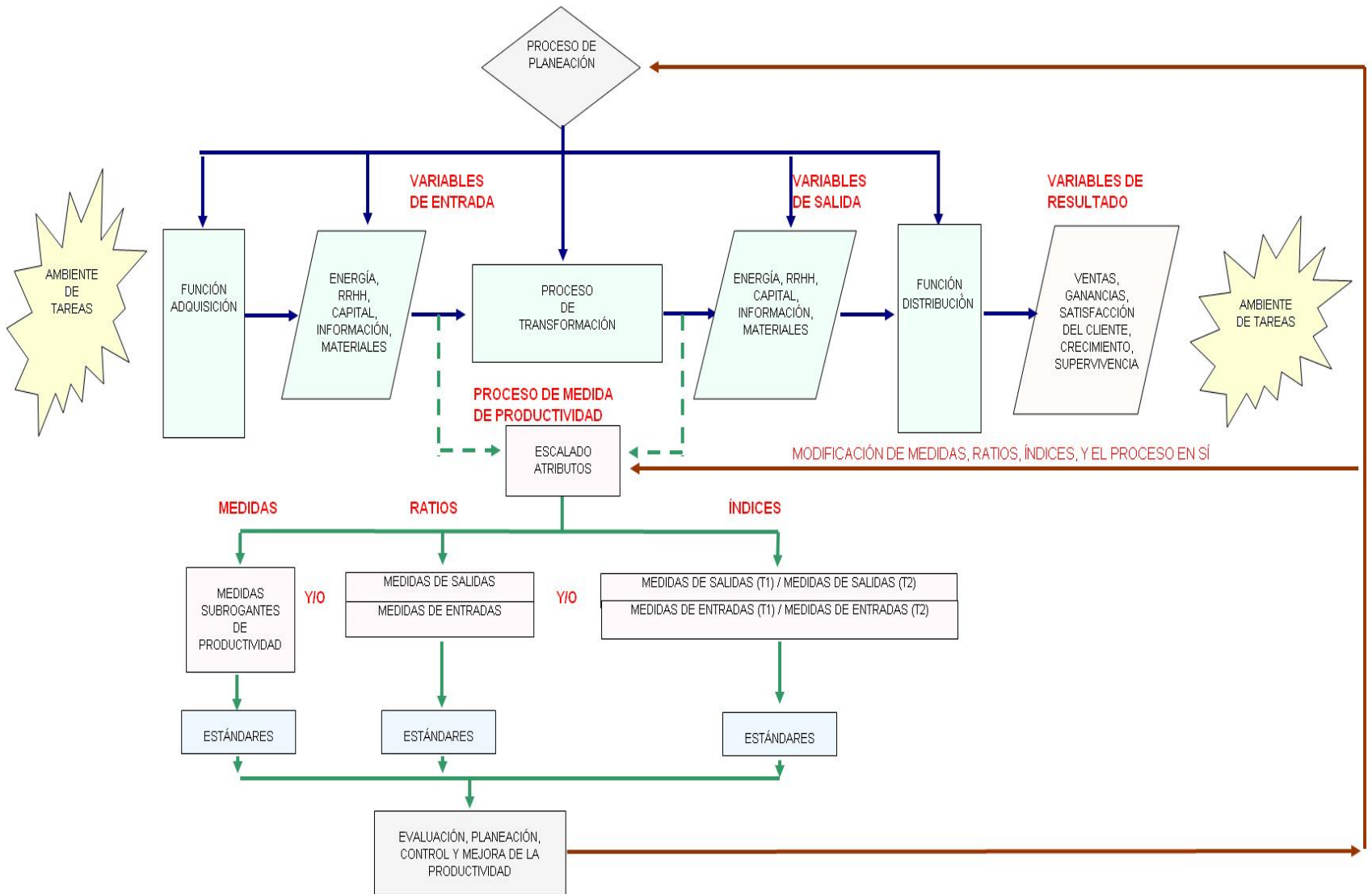
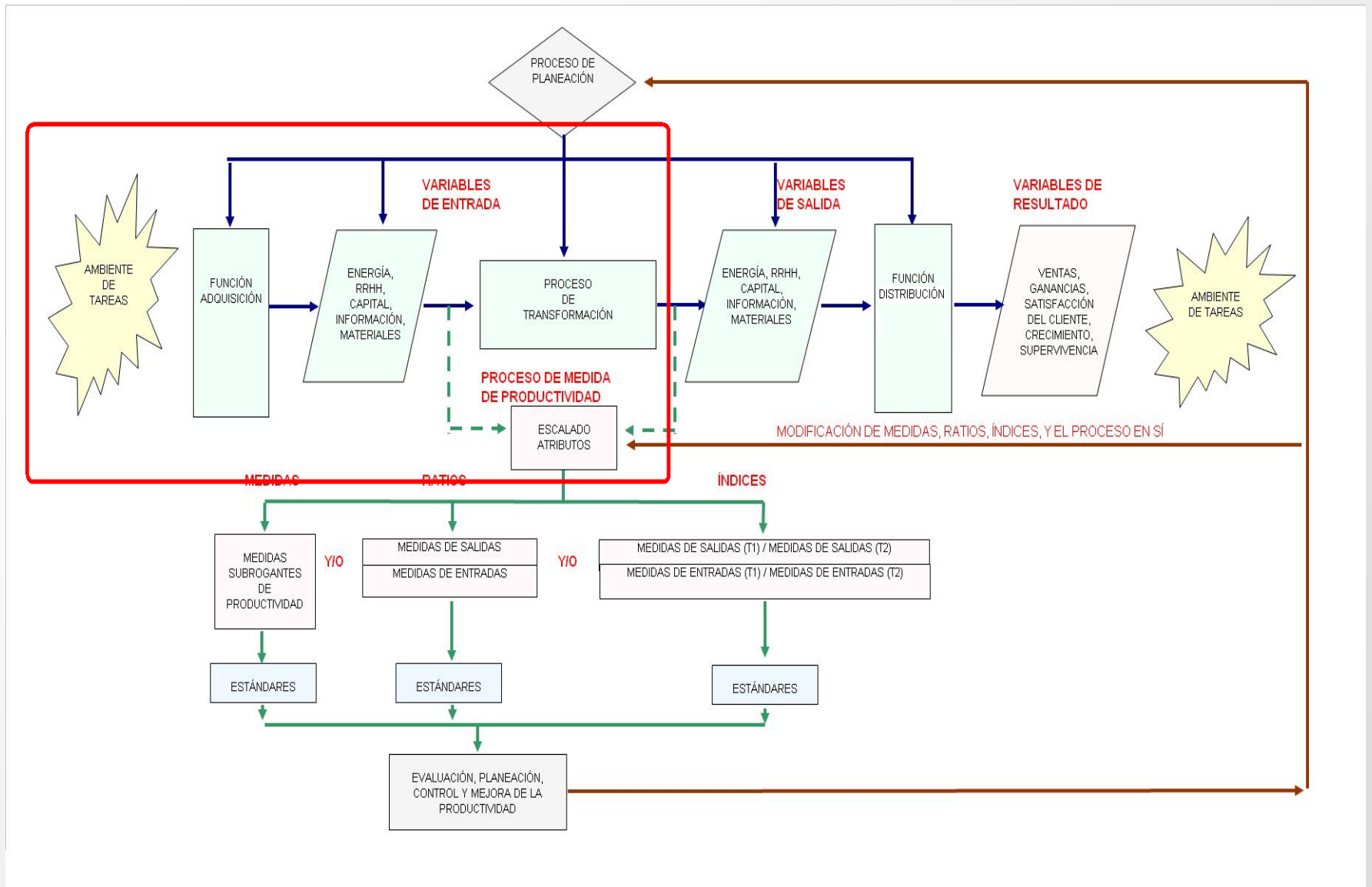


APLICACIÓN DE ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

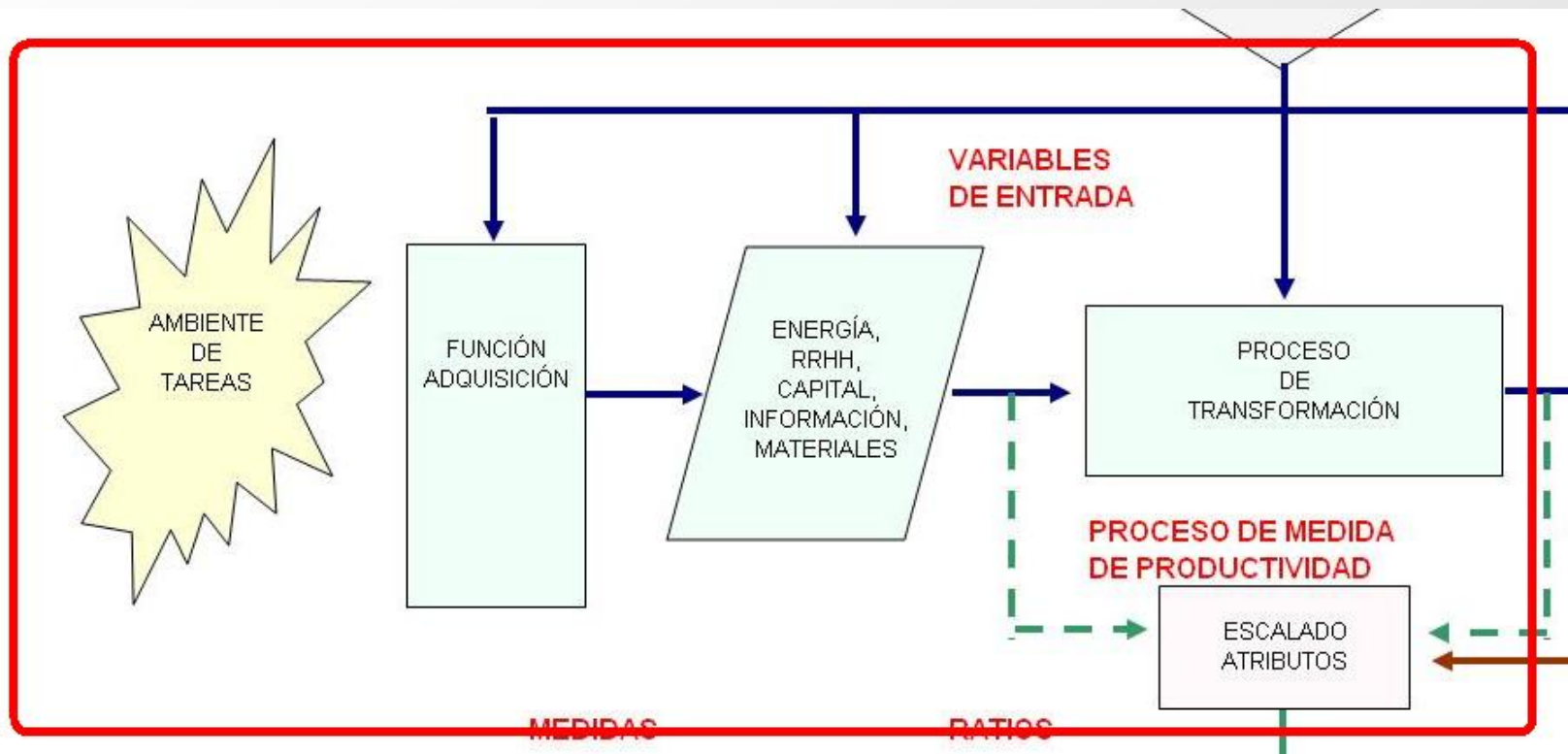
Ing. Ind. Guillermo Rela Musiani

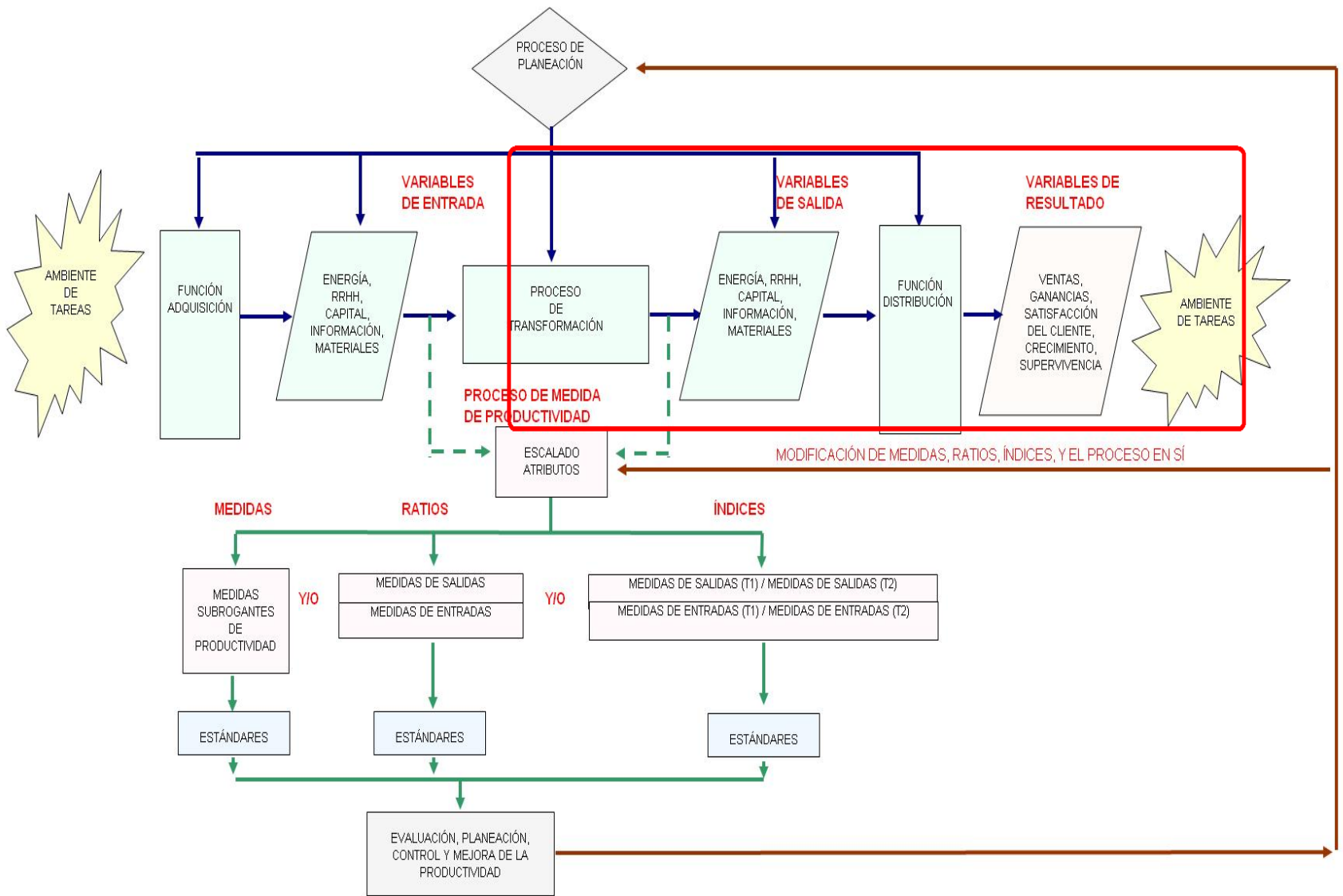




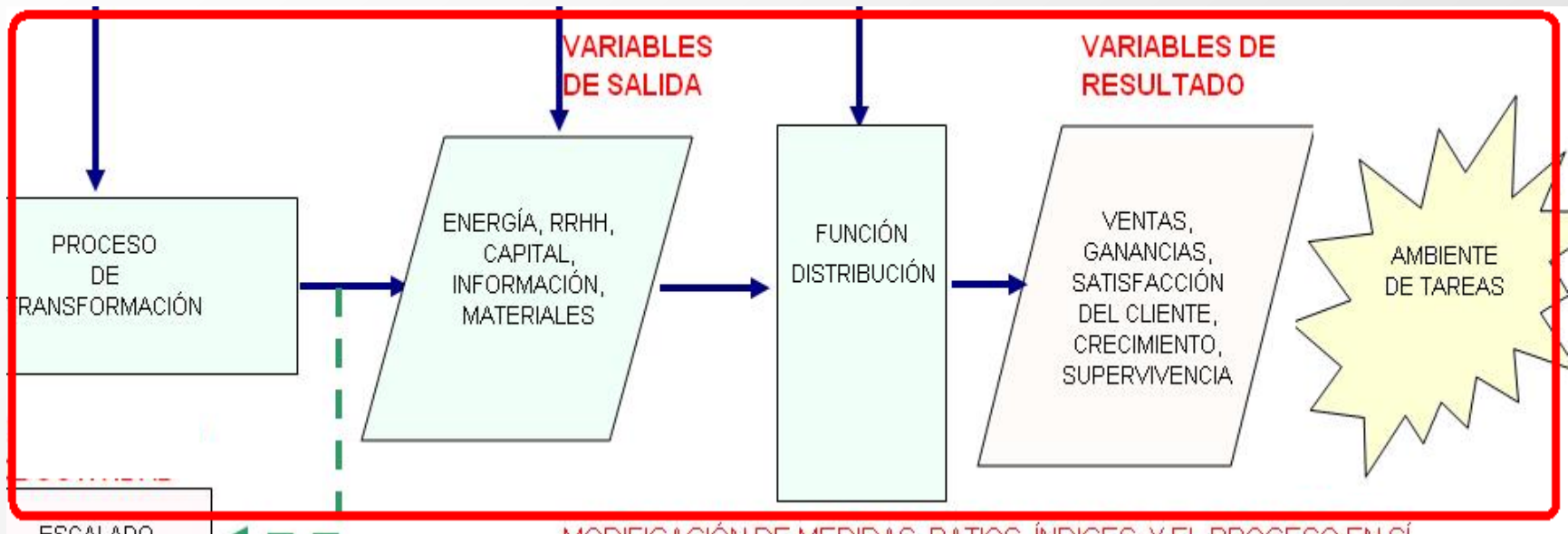


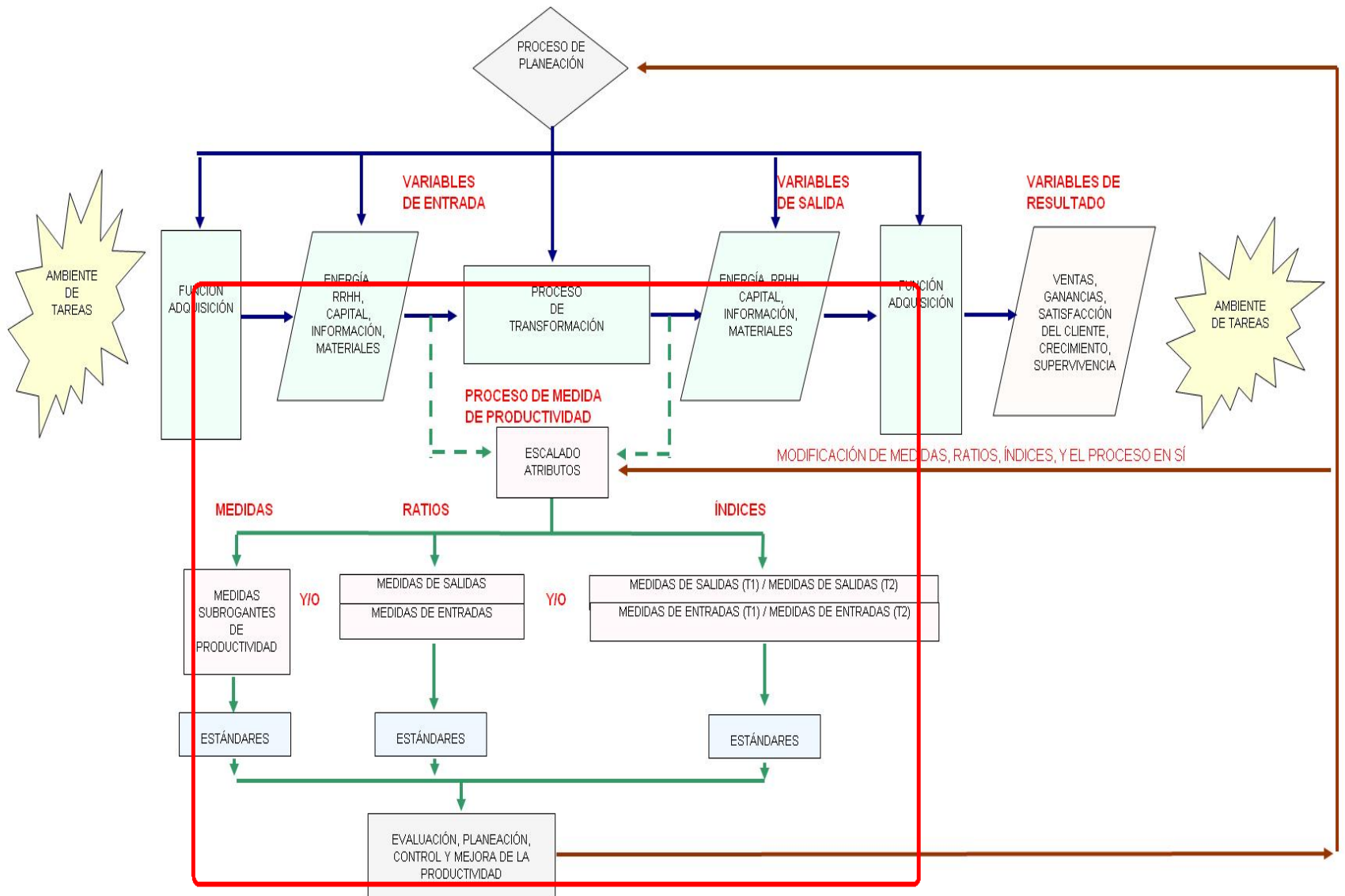
PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD



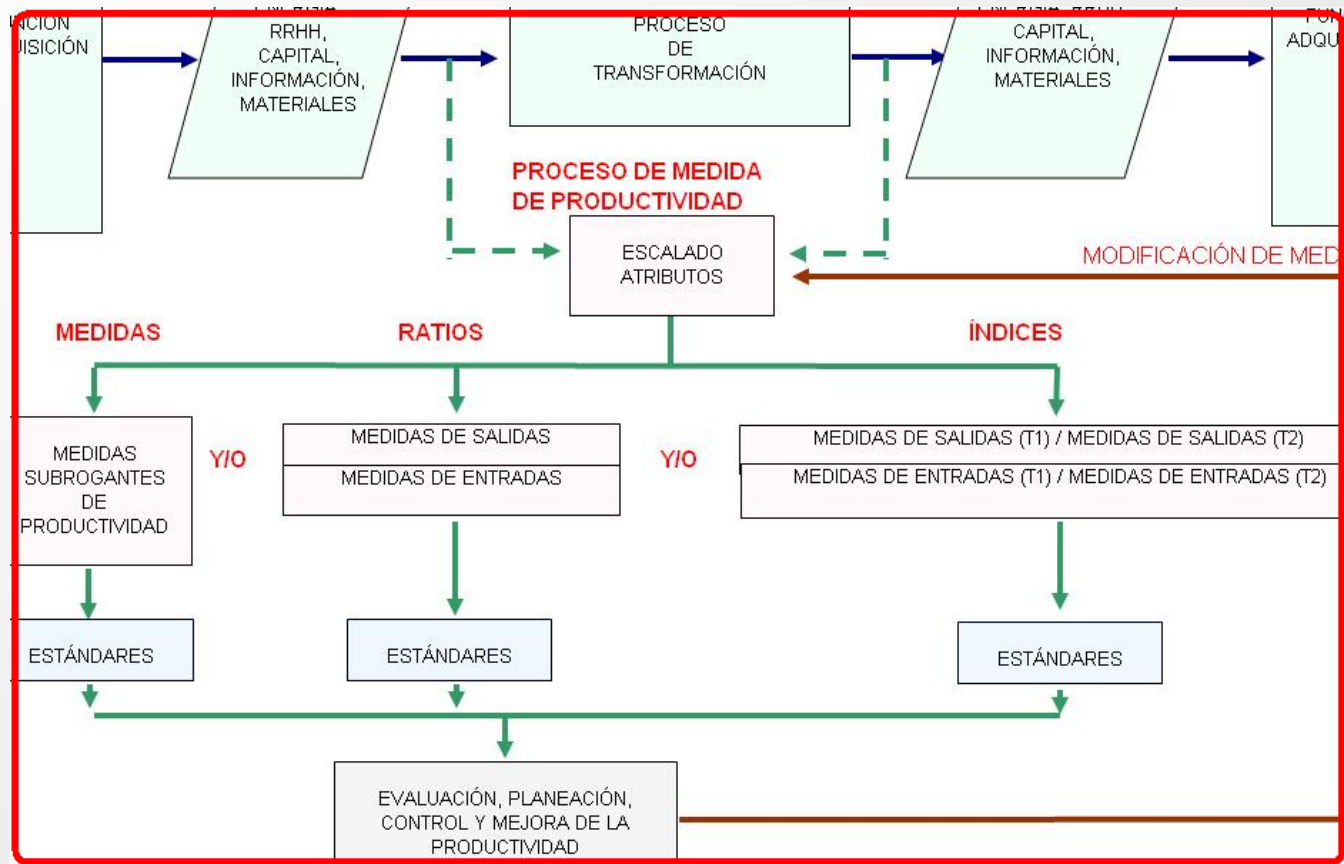


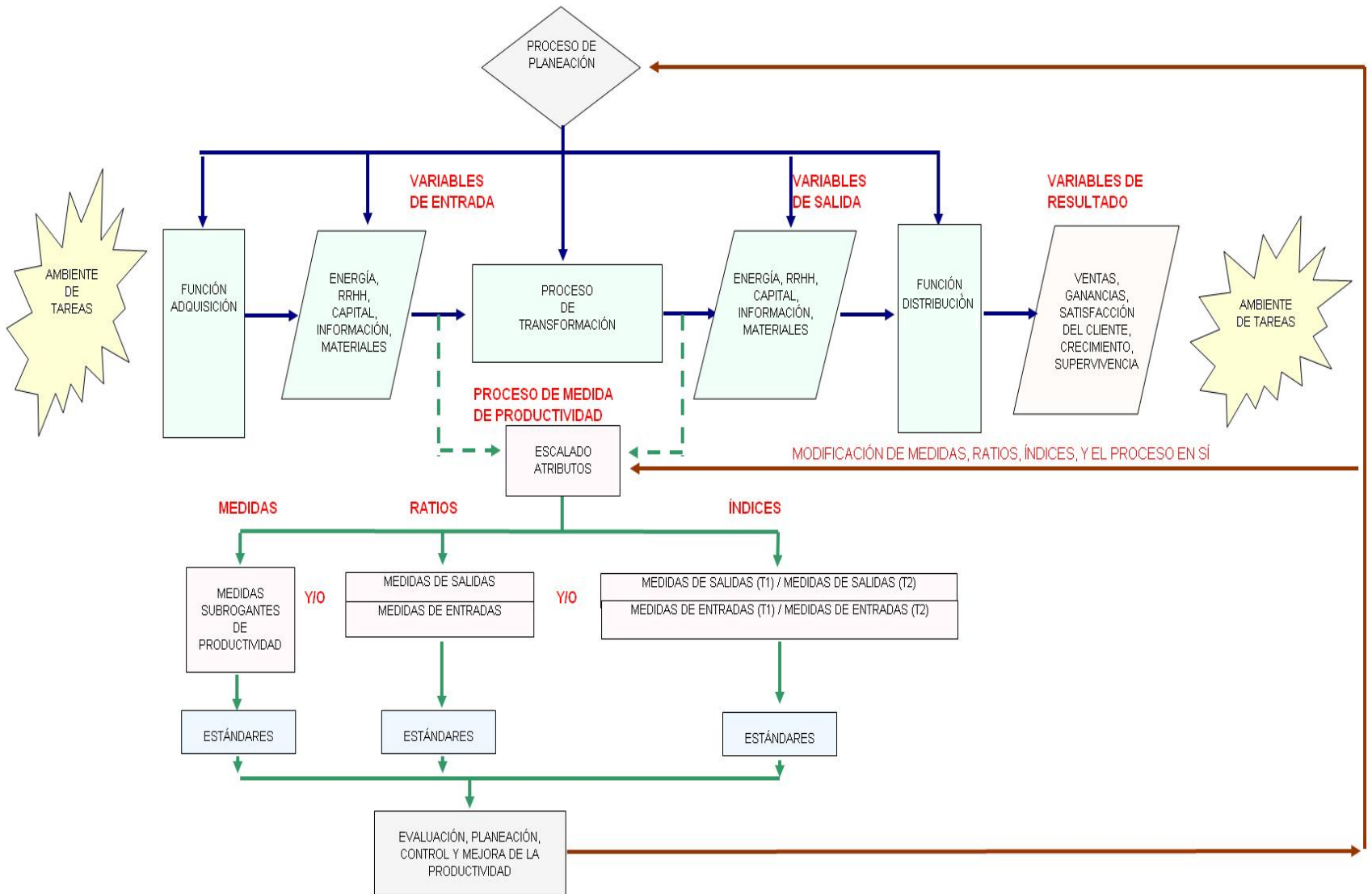
PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD





PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD





PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- **Eficacia**
- Eficiencia
- Calidad
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Eficacia**

- Grado en el cual el sistema logra lo que debía lograr.

1. ¿Hicimos las cosas correctas según especificaciones predeterminadas?
2. ¿Hicimos todas las cosas correctas?
3. ¿Hicimos las cosas correctas a tiempo?

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- **Eficiencia**
- Calidad
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Eficiencia**

Recursos que se esperaban consumir

Recursos que realmente se consumieron

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- **Calidad**
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Calidad**
- Es el grado con el cual el sistema conforma los requerimientos, especificaciones, o expectativas.

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- **Rentabilidad**
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Rentabilidad
- **Productividad**
- Calidad de vida laboral
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Rentabilidad
- Productividad
- **Calidad de vida laboral**
- Innovación

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Calidad de vida laboral**
- Es la forma en que los participantes del sistema responden a aspectos socio-técnicos del mismo.
- La forma en que éstos responden es una medida importante de la habilidad de la organización para desempeñar sus funciones.

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- **Innovación**

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

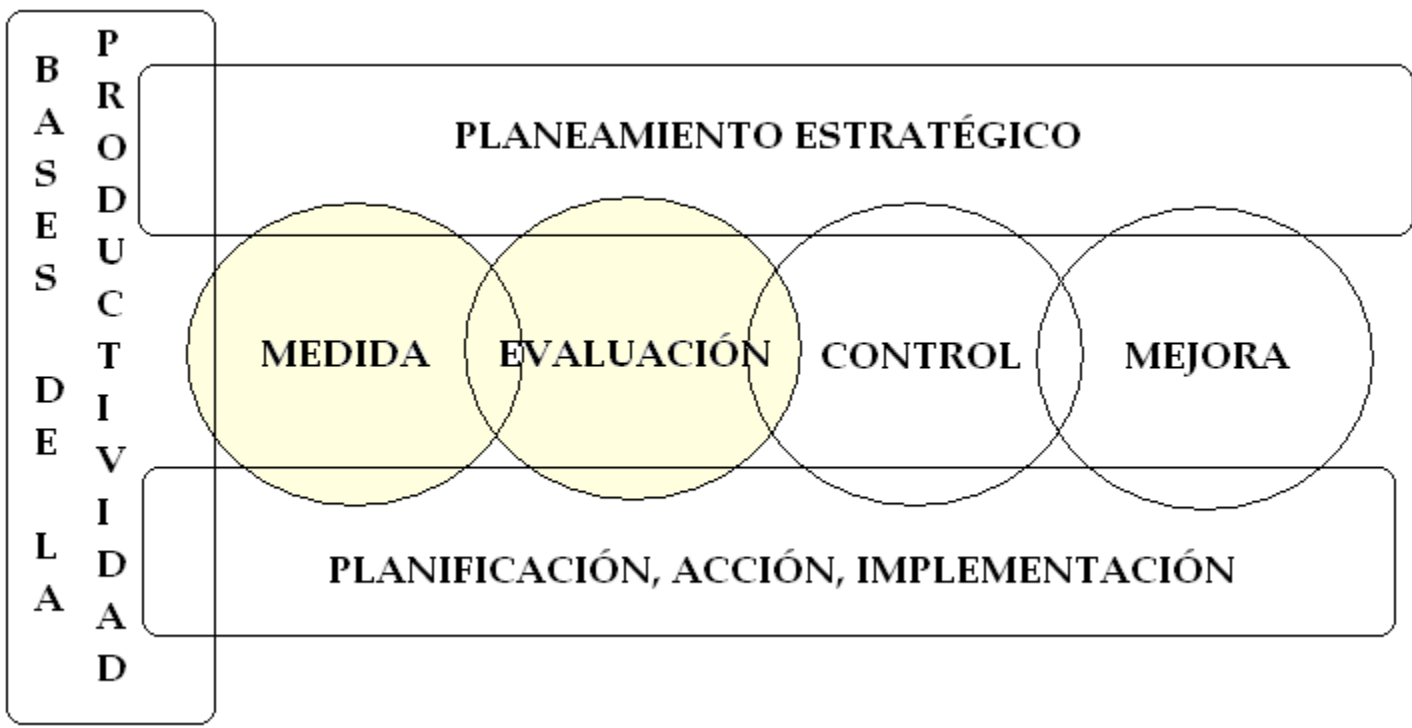
- **Innovación**

- Es la creatividad aplicada.
- Es el proceso por el cual podemos aparecer con productos y servicios nuevos, mejores, y más funcionales.

PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- TAREA DEL GERENTE DE PROYECTO:
- Determinar:
 1. Prioridades/ ponderaciones relativas entre cada medida de desempeño
 2. Como operacionalizar cada medida de desempeño.
 3. Como vincular el sistema de medida con la mejora.





PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Medidas de desempeño de Sistema Organizacional:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de vida laboral
- Innovación

Si un sistema organizacional es:

Es muy probable que sea:

Un sistema organizacional probablemente tendrá que mantener:

Efectivo

y

Eficiente

y su proceso se ajusta a las especificaciones

Calidad

Productivo / Productividad

Calidad de vida en el trabajo

Innovación

Rentabilidad

"Exitoso" sistema organizacional

De forma de sobrevivir en el largo plazo

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- Las estrategias de medida de productividad se caracterizan por los siguientes parámetros:
 1. Horizonte de planeación
 2. Resultados deseados
 3. Alcance
 4. Interfase con otros sistemas de medida de desempeño
 5. Desarrollo de planes y procedimientos
 6. Mecanismos de operacionalización

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- Las estrategias de medida de productividad se caracterizan por los siguientes parámetros:
 1. Horizonte de planeación
 2. **Resultados deseados**
 3. Alcance
 4. Interfase con otros sistemas de medida de desempeño
 5. Desarrollo de planes y procedimientos
 6. Mecanismos de operacionalización

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Resultados deseados**

1. Implementar con éxito un sistema de medida de productividad (SMP) que satisfaga ciertos criterios explícitos de diseño establecidos por el objetivo.
2. Que el SMP identifique precisamente las áreas que requieran mejoras de productividad

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

3. Que el SMP sea aceptado y bien comprendido por todo el personal involucrado en su aplicación.
4. Que incluya actividades de medida que aumenten el compromiso y la motivación a actuar en las áreas indicadas como de mejora.

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

5. Que el SMP sea dinámico y flexible reflejando el estado real de la productividad del sistema organizacional.
6. Que el SMP sea lo más sencillo posible y costo efectivo.
7. Que el SMP indique claramente como encaja en el proceso de gestión existente y como puede funcionar como ayuda a la decisión.

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

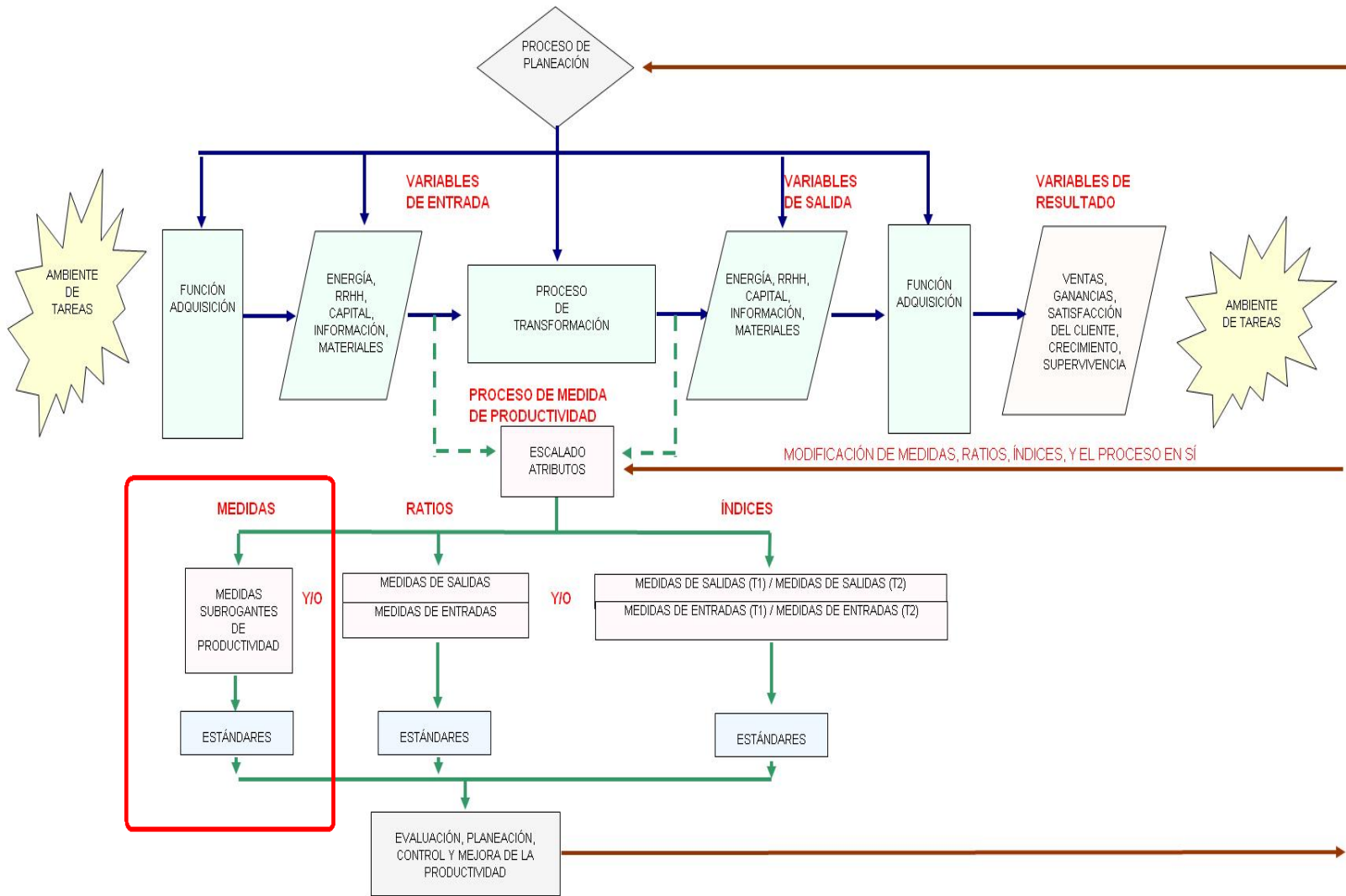
8. Las consecuencias comportamentales del SMP deben estar anticipadas y reflejadas en el diseño del sistema
9. Asegurarse de que cualquier consecuencia disfuncional del SMP haya sido explícitamente identificada y de que los planes de contingencia estén bosquejados.

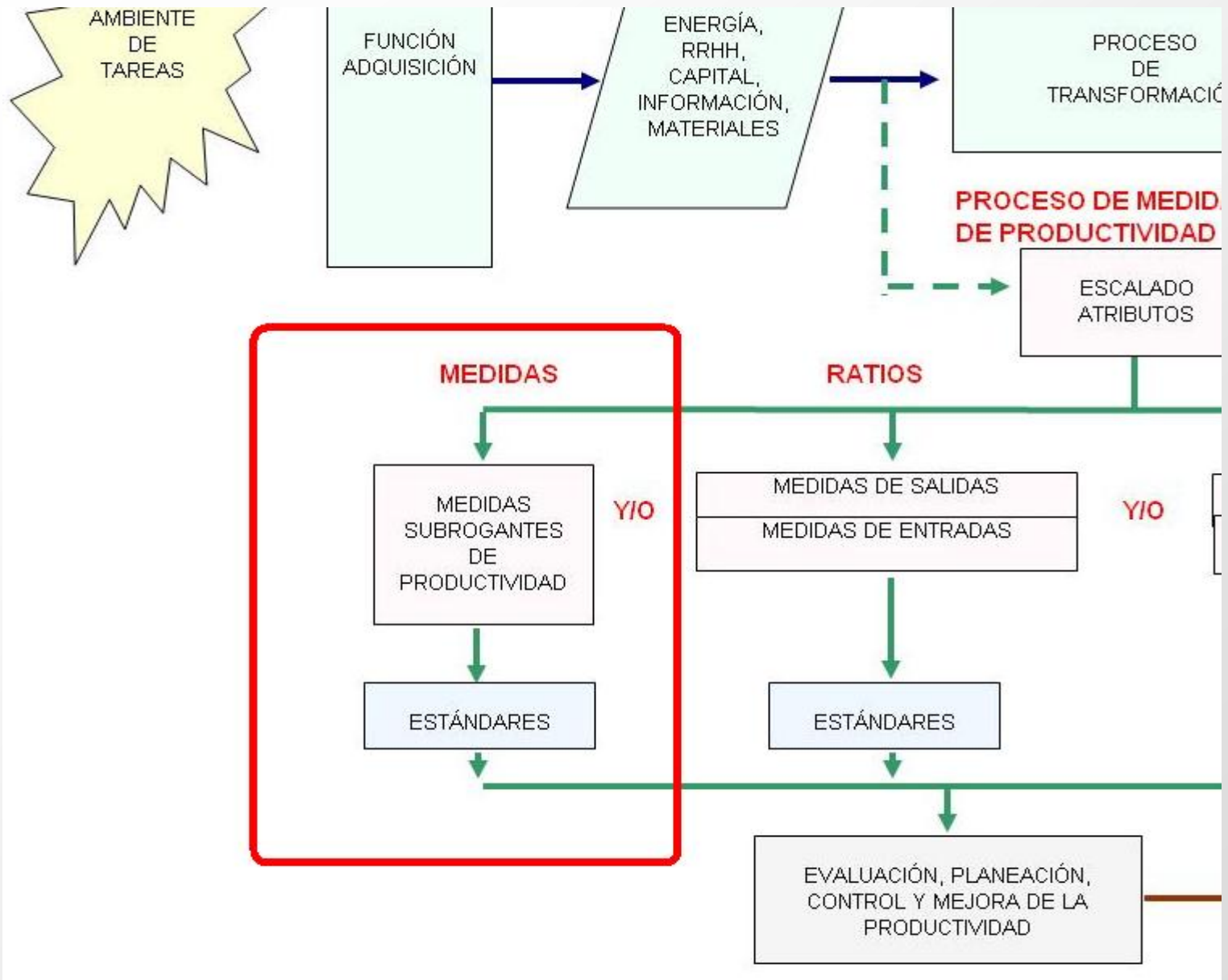
MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Cuanto mayor sea la participación en la creación de un SMP, mayor será:

- la aceptación y el compromiso
- la facilidad de implementación
- el cambio resultante en la productividad
- la facilidad de cambios futuros basados en medidas de productividad







MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Auditoría de Productividad**
 1. Determinar el propósito a alcanzar a través de la auditoría
 2. Seleccionar estándares como criterios de medida
 3. Medir y comparar con el estándar
 4. Corregir los desvíos y variaciones significativas
 5. Compilar los resultados en reportes escritos

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**

1. Acciones de Productividad
2. Responsabilidad de los Recursos
3. Estándares de Desempeño
4. Asignación de Beneficios
5. Políticas de Productividad

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**

6. Uso del Equipo y la Tecnología

7. Divulgación de Resultados

8. Liderazgo de la Productividad

9. Soporte Organizacional

10. Calidad del Personal

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**

1. **Acciones de Productividad**

2. Responsabilidad de los Recursos

3. Estándares de Desempeño

4. Asignación de Beneficios

5. Políticas de Productividad

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Acciones de Productividad

¿Los empleados que ocupan puestos claves dentro de la organización saben como gestionar y tienen establecido un compromiso con respecto a hacer su trabajo de acuerdo con objetivos y metas de productividad bien definidos, adecuadamente establecidos, y medibles en forma precisa?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**
 1. Acciones de Productividad
 2. **Responsabilidad de los Recursos**
 3. Estándares de Desempeño
 4. Asignación de Beneficios
 5. Políticas de Productividad

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Responsabilidad de los Recursos

¿Todos los recursos están contabilizados y asignados a centros de costos bien organizados, los cuales son responsables por el logro de planes y objetivos?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Responsabilidad de los Recursos

¿Los recursos están disponibles para el trabajador al momento que lo necesita para facilitar su trabajo?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**
 1. Acciones de Productividad
 2. Responsabilidad de los Recursos
 3. **Estándares de Desempeño**
 4. Asignación de Beneficios
 5. Políticas de Productividad

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Estándares de Desempeño

¿Los estándares de desempeño están claramente definidos?

¿Los trabajadores han sido informados sobre el desempeño esperado antes de comenzar su trabajo?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**
 1. Acciones de Productividad
 2. Responsabilidad de los Recursos
 3. Estándares de Desempeño
 4. **Asignación de Beneficios**
 5. Políticas de Productividad

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Asignación de Beneficios

¿El sistema de beneficios está basado en la información de desempeño y productividad?

¿Los beneficios a lograr están claramente establecidos en cada programa, proyecto o plan?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**
 1. Acciones de Productividad
 2. Responsabilidad de los Recursos
 3. Estándares de Desempeño
 4. Asignación de Beneficios
 5. **Políticas de Productividad**

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Políticas de Productividad

¿Los gerentes de área remiten planes formales de productividad para integrarlos en el plan general?

¿Los resultados del incremento de productividad son compartidos por los responsables del incremento?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**

6. **Uso del Equipo y la Tecnología**

7. Divulgación de Resultados

8. Liderazgo de la Productividad

9. Soporte Organizacional

10. Calidad del Personal

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Uso del Equipo y la Tecnología

¿las incorporaciones de equipos se justifican por su incremento de productividad o ahorros?

¿las innovaciones tecnológicas y el uso de ayudas tecnológicas son visibles en la práctica?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**

6. Uso del Equipo y la Tecnología

7. **Divulgación de Resultados**

8. Liderazgo de la Productividad

9. Soporte Organizacional

10. Calidad del Personal

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Divulgación de Resultados

¿Existe un sistema que reporta las variaciones del plan establecido de mejora de productividad.

¿El estado que divulga el sistema de resultados es auto-corregido por realimentación hacia los trabajadores?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**
 6. Uso del Equipo y la Tecnología
 7. Divulgación de Resultados
 8. **Liderazgo de la Productividad**
 9. Soporte Organizacional
 10. Calidad del Personal

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Liderazgo de la Productividad

¿Los líderes de la organización están sintonizados con la búsqueda de formas de mejorar la productividad?

¿Ellos están buscando sistemáticamente planteos de mejoras por innovaciones de los trabajadores?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**
 6. Uso del Equipo y la Tecnología
 7. Divulgación de Resultados
 8. Liderazgo de la Productividad
 9. **Soporte Organizacional**
 10. Calidad del Personal

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Soporte Organizacional

¿La estructura de poder es reconocible y cercana al plan formal de la organización?

¿Los trabajadores son admitidos a participar en decisiones que afectan su propio trabajo?

MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

- **Categorías de la Auditoría de Productividad**

6. Uso del Equipo y la Tecnología

7. Divulgación de Resultados

8. Liderazgo de la Productividad

9. Soporte Organizacional

10. **Calidad del Personal**

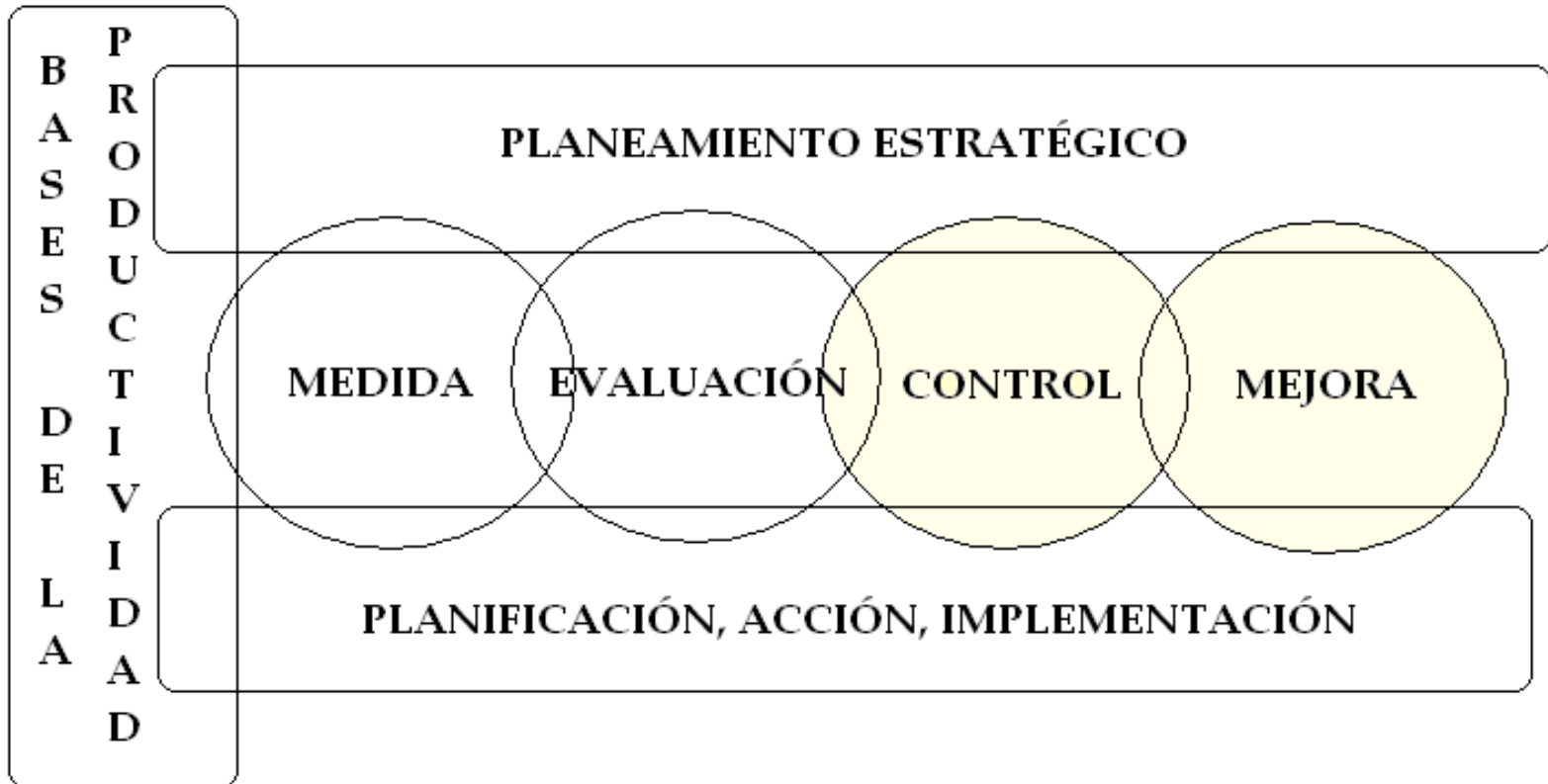
MEDIDA Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

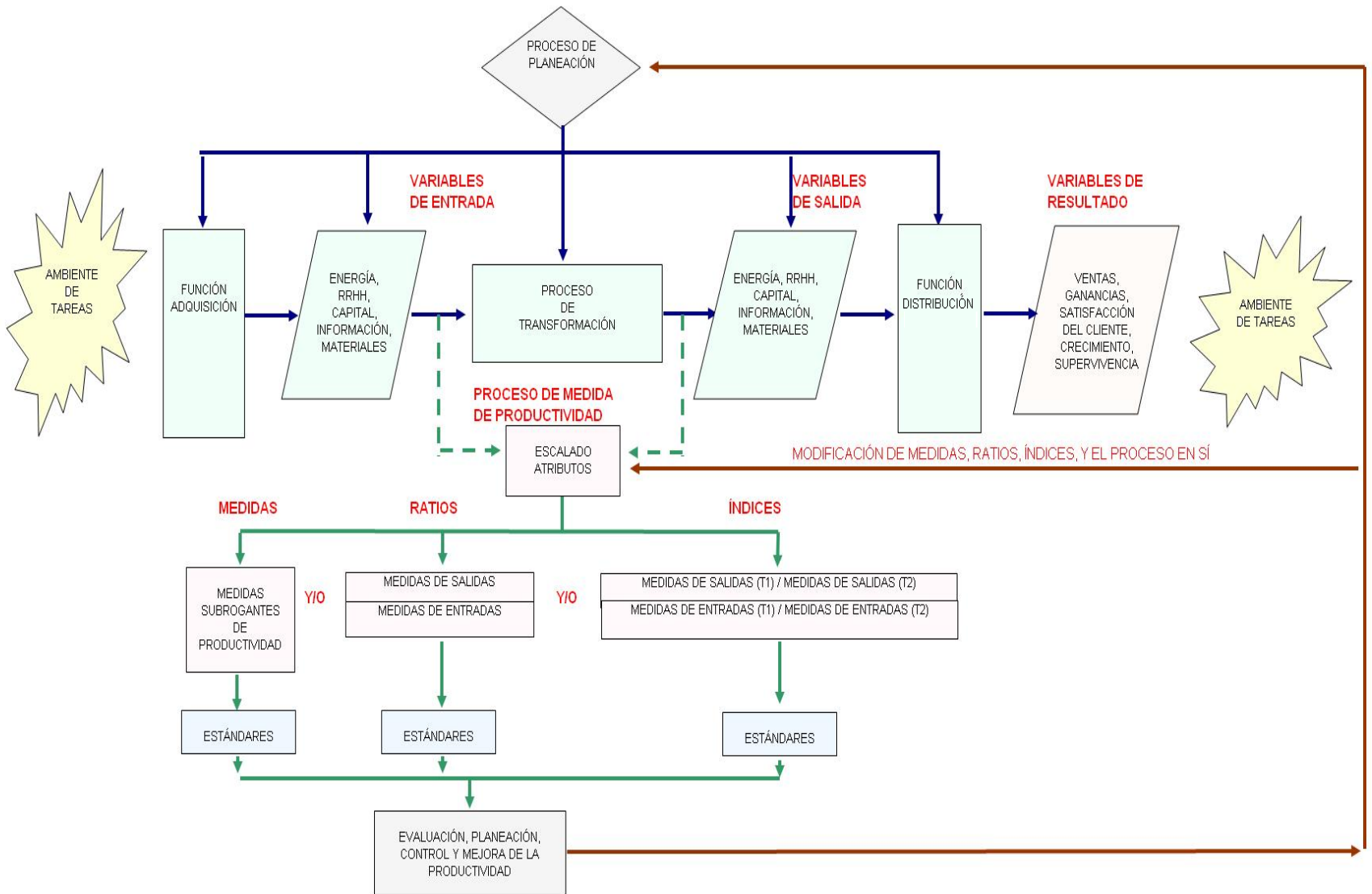
Calidad del Personal

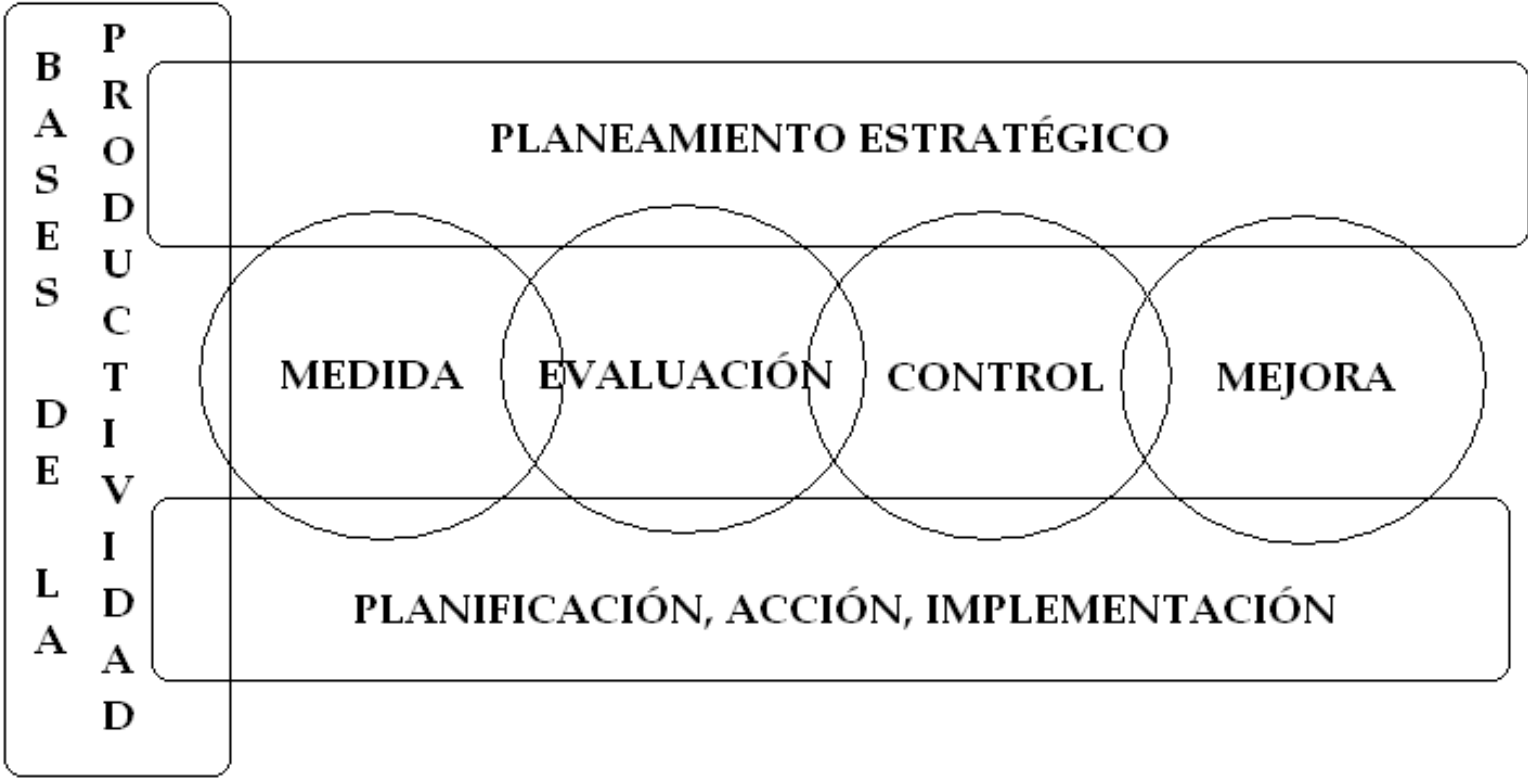
¿Los individuos están abiertos a y expresan una actitud positiva hacia la mejora de productividad?

¿Se les proporcionan orientación y entrenamiento para desarrollar habilidades para mejorar la productividad?



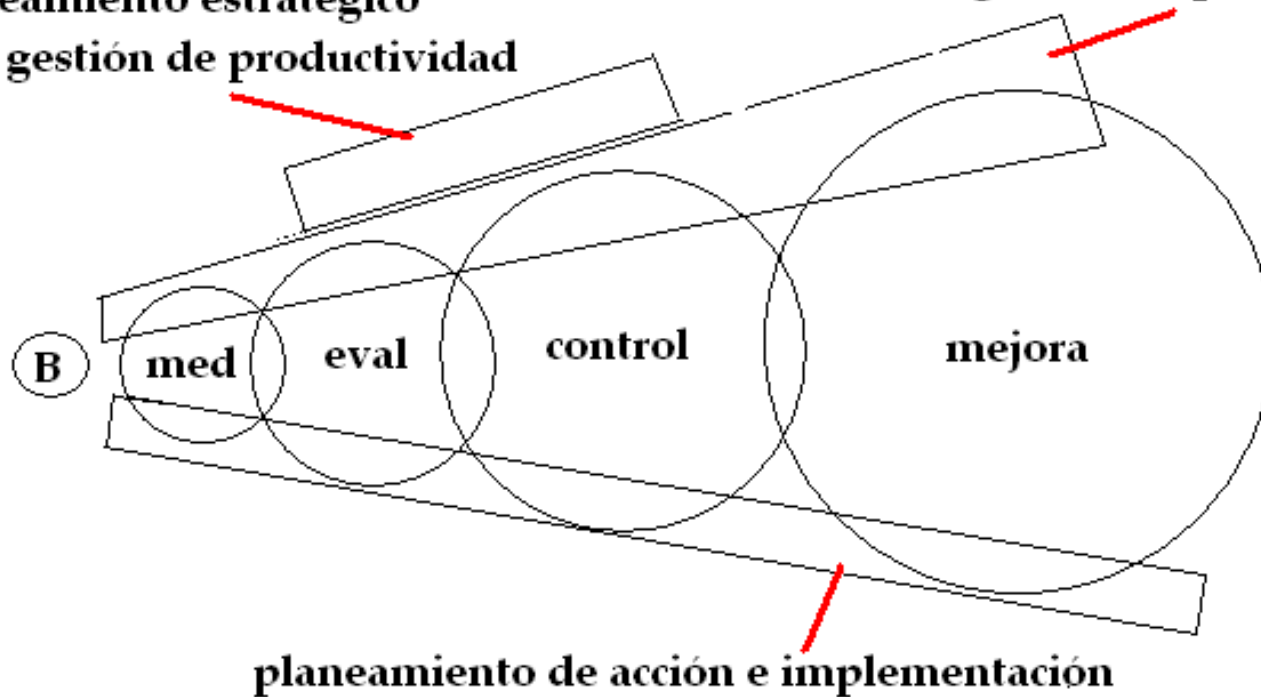






**planeamiento estratégico
de la gestión de productividad**

**planeamiento táctico y operativo
de la gestión de productividad**



planeamiento de acción e implementación

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

La mejora de la productividad:

1. es un resultado de fondo
2. es una acción orientada, donde la medida y evaluación es más pasiva; la acción se difiere hasta que se obtiene el conocimiento.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- En mayoría de los trabajos de manufactura, los mejores empleados producen entre 2 a 3 veces más que los peores.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- Comparaciones entre industrias del mismo ramo dan una relación similar:
Las mejores presentan indicadores de 2 a 3 veces más producción por empleado.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- Las habilidades gerenciales juegan un papel muy importante en el desempeño de la organización.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- Preguntas para el gerente de proyecto:
 1. ¿Como los mejores se han hecho los mejores?
 2. Si no somos los mejores, ¿cómo hacemos para mejorar?
 3. Si estamos entre los mejores, ¿cómo hacemos para mantenernos?

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- El gerenciamiento (entre ellos el de proyectos) comprende dos actividades principales: planeación y acción.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- Por acción, está implícito de que en la alta gerencia la delegación de autoridad para la acción se torna un aspecto crítico.
- Más aún, la motivación de acción es usualmente el elemento más crítico.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- La motivación puede verse como una fuerza hacia el desempeño.
- Un motivo es un impulso interior, que causa que una persona haga algo o actúe de una determinada manera.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- Existe una convergencia hacia que:
 1. El análisis de motivación debe concentrarse en factores que incluyan necesidades, motivos, y motores de la persona.
 2. La motivación es orientada por un proceso que involucra opciones de comportamiento, dirección, objetivos, y recompensas percibidas en función del desempeño.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN
- Dos variables fundamentales que inciden en el desempeño de una persona son sus habilidades específicas y su motivación.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Aceptables de Desempeño

Existen ciertos resultados o condiciones que la gente necesita y espera del sistema/ organización/ grupo dentro del cual viven y trabajan.

Les llamaremos niveles de aspiración

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Aceptables de Desempeño

Ejemplos:

- seguridad
- cierto grado de relacionamiento interpersonal
- cierto nivel de condiciones de trabajo

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Aceptables de Desempeño

Cuando el sistema/ organización/ grupo provee esas cosas en un grado o nivel cerca del nivel de aspiración, surge un deseo de contribuir al sistema/ organización/ grupo a un nivel que es percibido como aceptable.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Aceptables de Desempeño

El grado con el cual el sistema/ organización/ grupo comunique claramente el rol esperado determinará cuando/ cuando no, lo percibido por el individuo es de hecho aceptable para el sistema/ organización/ grupo.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Motivados de Desempeño

La gente quiere satisfacer varios deseos de orden superior.

La dificultad en satisfacer esos deseos o necesidades es la gran variedad que existe al respecto entre las personas.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Motivados de Desempeño

Ejemplos:

- logro/ poder/ reconocimiento
- autoestima/ significado del trabajo
- identificación con el trabajo/ crecimiento
- responsabilidad/ autonomía

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Motivados de Desempeño

Cuando un sistema/ organización/ grupo o persona provee resultados que encaminan esos deseos/ necesidades, las personas generalmente responden con un nivel de desempeño superior al que ellos perciben como aceptable.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

- FUNDAMENTOS DE MOTIVACIÓN

Obteniendo Niveles Motivados de Desempeño

Se puede alcanzar un nivel motivado de desempeño:

- contratando personas intrínsecamente motivadas
- alcanzando externamente la satisfacción de deseos/ necesidades

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

Teoría del Reforzamiento

Se basa en el principio de que podemos modificar el comportamiento mediante el reforzamiento de los comportamientos deseados e ignorando los comportamientos no deseados.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

Teoría del Reforzamiento

Ejemplos:

Sistemas de incentivos por productividad o
de remuneración por rendimiento
(Scanlon, Rucker, Improshare)

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Modificación del Comportamiento

Técnica desarrollada a partir de ciertas premisas claves:

1. Todos los comportamientos tienen consecuencias (positivas / neutrales/ negativas)

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Modificación del Comportamiento

2. El comportamiento es una función de las consecuencias.

- consecuencia positiva mayor probabilidad de comportamiento

- consecuencia negativa menor probabilidad de comportamiento

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

Modificación del Comportamiento

3. Lo que sigue al comportamiento es más importante que lo que le precede

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

Modificación del Comportamiento

- Fijación de objetivos
- Gestión de productividad por objetivos

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

*Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del
Trabajo*

El enriquecimiento del trabajo predice que los trabajos con significado pueden caracterizarse por al menos los siguientes seis factores:

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

*Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del
Trabajo*

1. Responsabilidad:

El empleado es responsable por su
desempeño.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

*Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del
Trabajo*

2. Logro

El empleado siente que está logrando algo
útil.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del Trabajo

3. Control sobre recursos:

El grado de control del empleado sobre la tarea.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del Trabajo

4. Realimentación:

El mecanismo por el cual el empleado recibe información directa observando su desempeño.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del Trabajo

5. Crecimiento personal y desarrollo:

El mecanismo por el cual el empleado tiene la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO

*Diseño, Rediseño, Enriquecimiento del
Trabajo*

6. Lugar de trabajo:

El control que tiene el empleado sobre las características de su lugar de trabajo.

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Participación: Involucramiento de los empleados

- Cuando es apropiada la participación
 1. Obtener nuevas fuentes de experticia
 2. Obtener múltiples colaboraciones
 3. Involucrar a los que creen poder ayudar
 4. Desarrollar consenso sobre controversias

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Participación: Involucramiento de los empleados

- Cuando es apropiada la participación

5. Permitir que afectados influyan en la solución

6. Atacar colectivamente un problema del cual nadie se siente responsable

7. Dotar de una perspectiva diferente al problema

8. Propiciar cultura de funcionamiento colectivo

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

TÉCNICAS PARA AUMENTAR MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Participación: Involucramiento de los empleados

- Cuando no es apropiada la participación

1. Cuando se tiene claramente un experto
2. Cuando los afectados ya han aceptado
3. Cuando el problema es claramente parte del trabajo regular de alguien
4. Cuando no hay tiempo para la participación

CONTROL Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

Muchas gracias
guillermorela@gmail.com