



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD Y LA
PLANEACION DE METAS:
UNA ALTERNATIVA AL SISTEMA DE REMUNERACION
BAJO EL ENFOQUE MOTIVACIONAL DE
EXPECTATIVAS**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MARIA GUADALUPE ANAYA LOERA

**DIRECTOR DE TESINA:
LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ**

MEXICO, D.F. FALLA DE ORIGEN 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**"Se lo dije a los japoneses, se lo digo a
ustedes ahora: no veo razón alguna para
que las organizaciones mexicanas no puedan
llegar a ser mejores, altamente competitivas
en el mundo, lo tienen todo.
Nuevo equipo no es la solución, sino aprender
a mejorar la calidad y la productividad
con lo que se tiene".**

W. EDWARDS DEMING.

A mi Director de Tesina:

Un especial reconocimiento al Lic. Gabriel Jarillo Enríquez, por su certera dirección y valiosos aportes que enriquecieron el presente trabajo.

Gracias por compartir conmigo su experiencia, conocimientos y profesionalismo que tanto admiro.

A mis Sinodales:

Por su invaluable tiempo y dedicación que me brindaron, y por ser forjadores del desarrollo académico, reflejando siempre amor, respeto y compromiso a la docencia.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por la distinción de ser una de sus alumnas.

A la Compañía Establecimientos Emeur, S.A. de C.V.:

Por el significativo apoyo otorgado, y por darme la oportunidad de vertir en ella mis anhelos profesionales.

A Ma. del Rosario Anaya:

Por la ayuda incondicional que siempre me brindó.

María Guadalupe Anaya Loera.

A mis Padres:

Quirino Anaya y Ma. de Jesus
Loera.

Por la confianza depositada en
mí, por esa libertad que me han
sabido dar para elegir mi propio
camino.

Gracias Papá por transmitirme
esos valores tan tuyos de
honestidad y lealtad a los
ideales.

Gracias Mamá por ser una
madre ejemplar.

A mis hermanos:

Rosario, Gerardo, Carmen, Lourdes,
Silvia e Isabel.

Por el mutuo apoyo incondicional
que nos hemos dado; por compartir
siempre juntos el don más preciado
que tenemos: la vida.

A Ismael Razo:

Gracias te doy...

Porque me amas tal como soy sin
tener que pretender que soy
diferente.

"Siempre serás mi amor".

A mi Cuñados:

Por el testimonio de amor que
ofrecen a su familia.

A Rosario y Roberto:

Gracias les doy por su inagotable
carifio.

Por saberme escuchar cuando lo
necesito y por hacerme partcipe de
sus logros.

A mis Sobrinos:

Por darme la oportunidad de disfrutar
su inocencia y espontaneidad.

A mi amiga Isela Castañon:

Por compartir juntas momentos
que han fortalecido nuestra
amistad y por decirnos siempre
la verdad.

A mi compañera y amiga Leticia Castro:

Por los años compartidos en la
Universidad y por el sentimiento de
amistad que nos une.

María Guadalupe Anaya Loera.

INDICE

	PAG.
Introducción	I
Capítulo Uno	
Administración y productividad en la organización	1
1.1 Las corrientes administrativas y su búsqueda por la productividad	2
1.2 Enfoques conceptuales de la productividad	10
1.3 Contexto histórico de los bonos de productividad en México.....	15
1.3.1 Contexto histórico de los bonos de productividad	18
1.4 Productividad, una necesidad de la organización	21
Capítulo Dos	
La planeación de metas y los grupos de trabajo	24
2.1 El concepto fundamental de planeación de metas	25
2.1.1. Elementos básicos en la planeación de metas	29
2.2 Enfoque del camino-meta a la productividad	31
2.3 El grupo en la organización y su concepto	33
2.3.1 Características de los grupos de trabajo	35
2.3.2 El grupo desde el punto de vista de la motivación	37
2.4 Las metas grupales y sus efectos en la productividad	39
Capítulo Tres	
La motivación y el trabajo: enfoque de expectativas	41
3.1 Principios fundamentales de la motivación hacia el trabajo	42

3.2 Aspectos motivacionales de la remuneración económica	44
3.3 La teoría motivacional de expectativas	49
3.4 El salario y las compensaciones	52
3.5 El pago de incentivos salariales y su relación con la productividad	54
3.6 Los sistemas de recompensas y su impacto con la satisfacción laboral	56
3.7 Los incentivos grupales	59
Capítulo Cuatro	
Los bonos de productividad y la planeación de metas: Una alternativa al sistema de remuneración bajo el enfoque motivacional de expectativas	61
4.1 Análisis de los Bonos de Productividad	62
4.2 Fundamentación y proceso de los bonos de productividad	63
4.3 Perspectiva Psicológica de la propuesta y Teorización aproximada al otorgamiento de los bonos de productividad	64
Conclusiones	73
Referencias	78
Bibliografía	81

INTRODUCCIÓN

Nuestra Nación tiene frente a si grandes retos que afrontar para su desarrollo tanto en lo interno como en lo internacional, ejemplo de ello son el tratado de libre comercio con Estados Unidos de Norte América, Canadá, y nuevos tratados con países Latinoamericanos.

Todos estos retos requieren que las empresas Mexicanas no solo sean más competitivas en calidad, sino que cuenten con nueva tecnología y, particularmente, con nuevas propuestas que den auge a un cambio en los sistemas de remuneración económica, de tal manera que los actores de la producción mejoren en actitud y aptitudes que eficienten el trabajo.

La productividad, entendida como el logro de la calidad, eficacia, rentabilidad y desarrollo en todas las empresas y organizaciones nacionales, es el desafío al que cada uno de nosotros nos enfrentamos hoy y se enfrentarán en mayor grado las generaciones próximas, pues todos, desde el ángulo laboral en el que participamos, somos actores primordiales en la producción. Los futuros capítulos de la Historia de México están basados en la productividad que hoy podemos generar los Mexicanos. Por ello, es urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales.

Hoy, el plan nacional de desarrollo, recientemente expuesto, debe transformarse en hechos concretos y presentar una oportunidad para estrechar el fenómeno de productividad y el potencial humano en el éxito de las empresas y, por ende, de la Nación. Está fundamentado primordialmente en el hecho que tanto los dirigentes como la planta productiva reconozcan la importancia vital de la labor humana, evitando así concentrar el desarrollo económico y social en economías ficticias basadas sólo en mercados de capitales, es decir, demanda reivindicar la función humana en el proceso productivo.

Muchas organizaciones creen que pueden aumentar la productividad añadiendo robots, introduciendo sistemas de información o modificando los procedimientos de producción. Sin embargo, como ha sido aclarado por algunos autores... la productividad y el logro de las metas estratégicas no son asunto de computadoras y sistemas de producción, sino de la gente. La motivación (de esas personas) son los medios para hacer la diferencia entre la mediocridad y excelencia. Son la resina que une los objetivos y estrategias de la organización.

Por lo tanto, antes de que los Directores de la planta y de Recursos Humanos puedan atacar los problemas de productividad en la empresa, deben

entender las bases motivacionales del desempeño, así como las habilidades de liderazgo requeridas para motivar a los empleados y de ésta manera aumentar la producción.

Derivado del pacto para la estabilidad, la competitividad y el empleo, y como una clara muestra del interés por la productividad, se decidió la creación del Acuerdo Nacional para la elevación de la productividad; el cuál, en una de sus líneas de acción, hace énfasis en los recursos humanos y propone que es necesario reconocer, evaluar y estimar, el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador; así como revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador. Dicho pacto hace referencia al otorgamiento de Bonos vinculados a estrategias específicas de productividad laboral, que sean determinadas por la comisión Mixta que formen los representantes de la empresa y de los trabajadores.

Teniendo como marco el Acuerdo de Productividad, El pacto para la estabilidad y el actual Plan Nacional es que se deben instrumentar en las empresas los bonos de productividad para los empleados, con lo que se busca, por un lado, aumentar la productividad de las organizaciones y, por otro, aumentar las percepciones de los trabajadores. Dicho bono se plantea primordialmente como un incentivo económico relacionado con el rendimiento grupal de los trabajadores, en donde la remuneración del trabajo tendrá dos componentes: el primero corresponderá al concepto actual de Salario; el segundo, a una percepción variable llamada Bono de productividad, el cuál se obtendrá al alcanzar las metas fijadas o convenidas en un grupo de trabajo.

Por tal motivo, se considera que en las empresas se requiere trascender de las ideas del trabajo individual, hacia el diseño de formas de trabajo en grupo, pues sabemos que el individuo que logra integrarse armónicamente a un equipo, multiplica los resultados de su trabajo; el esfuerzo se administra de forma tal que el trabajo personal que responde a una visión conjunta se integra para dar un resultado general de mayor relevancia. La influencia que ejerce un equipo de trabajo puede ser altamente motivacional para el sujeto en particular, pues una vez que éste reconoce su propia importancia y por ende su responsabilidad ante el resto del grupo, realizará sus actividades determinadas en función de la estrategia común con pleno conocimiento de lo que de él se espera.

Esta forma de retribución al trabajo, ha ido cobrando importancia en los planes nacionales de nuestro país, así vemos que en la administración anterior se propuso para 1994 un incremento del 5% directo al salario y un 2% vía bonos de

productividad considerándolos como una compensación variable otorgada gracias al esfuerzo de un grupo de trabajadores; más tarde, en la actual administración, se propone para 1995 un incremento al salario fijo del 4% y un 3% vía productividad. Esto nos muestra cómo progresivamente el salario variable va acercándose al salario fijo por el reconocimiento de la proporcionalidad entre la productividad y la remuneración obtenida de ésta; reflejo de la tendencia de países "socios" hacia esquemas de trabajo a mediano plazo que nos permitan participar en nuevos sistemas económicos y estructuras organizacionales que nos acercan al año 2000. Razón por la cual es necesario concientizar y reforzar ideas ya expuestas por autores en la materia, de que la Ley Federal del Trabajo requiere de trascendentes cambios que le permitan dar respuesta a estas nuevas tendencias.

La empresa mexicana ha de modificar, por lo tanto, sus valores y concepciones respecto a que la productividad auténtica deriva del potencial humano y no de otros factores o elementos del proceso productivo. Las organizaciones deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, identificado y comprometido para poder responder a los retos que la actualidad está planteando, y lograr que el compromiso de los mexicanos sea la piedra angular del crecimiento y desarrollo de México como país soberano dentro del concierto internacional.

Como Nación, nos encontramos inmersos en un contexto económico en franco proceso de apertura y desarrollo, que plantea como un imperativo el que las organizaciones dispongan del equipo humano comprometido y convencido de que el crecimiento de su organización será el reflejo de cada uno de ellos.

Definir, interpretar y orientar las motivaciones humanas y su trascendente relación con el trabajo, significa en nuestros días uno de los grandes e interesantes retos profesionales que como Psicólogos nos compete; ello constituye uno de los motivos principales de la presente tesis.

Como ya se mencionó, la productividad es un fenómeno social que está íntimamente vinculado con el ser humano. A la luz de la Psicología, es necesario analizar y retomar los procesos humanos previamente citados para dar auge a un nuevo enfoque que nos permita introducir a esta época de cambio, una nueva tendencia económica de percepciones monetarias.

En virtud de lo anterior el presente trabajo pretende aportar una alternativa al sistema de remuneración, a partir del concepto de Bonos de Productividad y su

relación con el logro de metas en equipos de trabajo, bajo un enfoque motivacional de expectativas, el cual permitirá a el equipo de trabajo planear sus metas y establecer objetivos acordes con los de la organización que realmente tengan un valor alcanzable y estimulante que propicie se desplieguen acciones generadoras de conductas realmente productivas, en donde el valor de la meta deberá ser proporcional al valor del incentivo.

Para cumplir este objetivo, se partirá del análisis de las corrientes administrativas que han dado origen al concepto actual de productividad, y a la evolución de éste en las organizaciones; asimismo se revisarán los conceptos de planeación de metas, grupos de trabajo y el enfoque motivacional de expectativas como pilares en el incremento de la productividad. La Tesina presenta también un análisis de los conceptos de salarios, compensaciones y su impacto con la satisfacción laboral, así como los antecedentes de los Bonos de Productividad de los cuales nace la idea de este trabajo. Por último, se ofrece una propuesta que pretende permitir a las organizaciones considerar los Bonos de Productividad y la planeación de metas bajo un enfoque motivacional de expectativas como una alternativa al sistema de remuneración actual.

CAPITULO I
ADMINISTRACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
EN LA ORGANIZACIÓN.

ADMINISTRACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

1.1 LAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS Y SU BÚSQUEDA POR LA PRODUCTIVIDAD.

Antes de hablar de lleno de la productividad, es necesario clarificar la diferencia existente entre producción y productividad. La producción es entendida como la cantidad de unidades o de servicios que, en un periodo dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos.

Por otro lado los fisiócratas definen por primera vez a la productividad como la facultad de producir. Más tarde, a principios del siglo XX algunos economistas dan a este concepto una definición más amplia, considerándola como una relación, que se puede medir entre producto y factores; no obstante, como es natural, el concepto de productividad ha experimentado una larga evolución e identificación del mismo.

Sin lugar a dudas, la Revolución Industrial y la tendencia de superar la sociedad agraria fue el punto histórico central que determinó la preocupación por el rendimiento del trabajador. Los principales factores que desde el siglo XIX han influido en la productividad son:

- a) El desarrollo de una ética laboral.
- b) El movimiento de la administración científica.
- c) La escuela del pensamiento de las relaciones humanas.
- d) Los grandes avances en el campo de la tecnología.

La productividad, desde un punto de vista administrativo, surgió con Frederick W. Taylor, cuyas contribuciones estimularon el movimiento de la administración científica, la cual se sustenta en un método objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia de los trabajadores con base en la recabación de análisis de datos. Taylor creía que era posible analizar y estudiar sistemáticamente el trabajo con el mismo método científico usado por los investigadores en el laboratorio. Para citar sus palabras, la administración científica consistía en "sustituir con la investigación científica y conocimientos exactos, el antiguo juicio u opinión individual, ya sea del trabajador o del jefe, en

todo asunto referente al trabajo que se realiza en el establecimiento". (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

Taylor (1911), consideraba que los estándares exactos de desempeño con base en datos objetivos, reunidos a partir de estudios de tiempo y otras fuentes, eran herramientas básicas para la administración de personal. Estos lineamientos eran una base para premiar financieramente a los trabajadores sobresalientes y para eliminar a los trabajadores no productivos. Según Taylor, la administración ofrecía la mejor manera de aumentar la productividad y ganancias de los trabajadores, para proporcionar mayores ganancias a los propietarios y menores precios a los clientes. Su método marcaba un fuerte contraste con la práctica entonces predominante, de tratar de lograr más trabajo de los empleados amenazándolos con perder su empleo. Aunque la literatura moderna presenta a Taylor como un autoritario que equiparaba la motivación del trabajador únicamente con el dinero, un revisor de la obra de Taylor muestra que anticipó varias estrategias de motivación por lo general relacionadas con el movimiento de las relaciones humanas (op. cit. en Sherman Jr.).

El éxito del movimiento de administración científicista hizo que la atención se enfocara más aún en la jerarquía. Horace K. Hathanway, vicepresidente de la Tabor Manufacturing Company, explicó el desarrollo de la siguiente manera:

"En la Tabor Manufacturing Company, hemos tenido éxito mediante la aplicación de los principios de administración científica de Taylor, incrementando nuestra producción aproximadamente en tres veces, con un costo total casi idéntico y más o menos la misma cantidad de hombres; por supuesto con una proporción mucho menor de empleados en el taller, y una proporción mucho mayor de hombres en el departamento de planeación, o en el lado administrativo" (Hodgetts y Altman, 1993).

Esta atención condujo finalmente a la formulación de reglas y principios de administración propuestos por los teóricos de la dirección. Algunas de las que se citan con mayor frecuencia son las siguientes:

1. La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales; no se puede tener una sin la otra.
2. Las metas de la organización deben tener precedencia sobre las de los individuos o grupos de empleados.
3. La remuneración del personal debe ser justa y estar relacionada con los esfuerzos coronados por el éxito.
4. Todos deben tener preferentemente un solo jefe.

Por último, algunas personas trataron de combinar el pensamiento de la administración científica con la teoría de la dirección administrativa, recomendando estructuras de organización basadas en leyes de orden lógicas, estrictas y racionales.

El resultado fue una burocracia en la que todo el personal desempeñaba trabajos especializados, operaba de acuerdo con reglas y normas específicas, y desempeñaba sus deberes en un espíritu de impersonalidad formalista.

Las filosofías de los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal eran similares en el sentido de que ambas deseaban formular ideas relacionadas con la administración de personas. Las principales diferencias entre ambas tendencias fueron que:

- a) Los teóricos de la dirección se preocupaban por todas las fases de la actividad administrativa, en tanto que los partidarios de la burocracia ideal, se interesaban primordialmente por la estructura de la organización y dirección.
- b) Los teóricos de la dirección administrativa tenían puntos de vista más flexibles relacionados con sus campos de interés primordial. No obstante, desde el punto de vista conductual, ambos grupos son importantes.

Los teóricos de la dirección trataron de desarrollar principios para ayudar a los individuos a administrar de una manera más eficaz; sin embargo, el mayor problema de éstos lineamientos era que algunos seguían una técnica tan general que no proporcionaban recomendaciones realmente funcionales, mientras que otros eran tan rígidos que no podían implantarse con éxito.

Los partidarios de la burocracia ideal creían que las personas podían manejarse según los requisitos de la organización.

Aunque lo impredecible y lo racional del hombre produciría inevitablemente algunas pequeñas desviaciones en los resultados planeados, estas desviaciones se podrían minimizar utilizando ambientes laborales completamente estructurados por procedimientos e instrucciones concretas del trabajo. El control jerárquico rígido y un alto grado de especialización se consideraban como absolutamente esenciales para este plan industrial, que era un reflejo directo de su ambiente y de su época.

El problema básico de este tipo de razonamiento era que consideraban al trabajador como un individuo completamente racional que se sometería voluntariamente a los deseos de la organización en aras de la eficiencia. Sin embargo, como ha observado Roberto Blau (1956): Administrar una organización social de acuerdo con criterios puramente técnicos de racionalidad es en sí irracional, ya que hace caso omiso de los aspectos no racionales de la conducta social. Además, como hizo notar Dennis (1965), en la práctica el modelo burocrático padece una serie de desventajas (Hodgetts y Altman, 1993):

1. La administración no da un margen adecuado para el desarrollo personal ni el desarrollo de personalidades maduras.
2. Desarrolla el conformismo.
3. No posee medios adecuados para resolver diferencias y conflictos entre niveles, y más particularmente entre grupos funcionales.
4. La comunicación y las ideas innovadoras se ven empequeñecidas debido a las dimensiones jerárquicas.
5. Los recursos humanos no se utilizan en su plenitud debido a la desconfianza, el temor a represalias.
6. Modifica las estructuras de personalidad de tal manera que las personas se transforman por completo y reflejan al "hombre de la organización" gris y condicionado.

Los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal tuvieron conciencia del elemento humano dentro de la organización, pero no lograron establecer estrategias prácticas que les permitiera manejarlo.

La teoría clásica se complementó finalmente con la teoría de las relaciones humanas y es así que los empresarios observaron algunos de los efectos contrarios asociados con los intentos de estandarizar a los trabajadores y los empleos. Por lo tanto se evidenciaba que el individuo ya no podía considerarse como un simple apéndice de la máquina (Hodgetts y Altman, 1993).

Los gerentes comprendieron que la administración podía buscar habilidades estándar y métodos estándar; pero era imposible esperar una conducta carente de emociones y perfectamente estándar por parte de los empleados.

La administración debería enfrentarse al "hombre completo" en lugar de tomar en cuenta sólo sus habilidades y aptitudes, ya que las personas deseaban ser tratadas como seres humanos a los que se le reconocieran por lo menos sus necesidades, ambiciones y deseos individuales. Más aún, creían que la

administración debería ayudar al personal a satisfacer sus deseos naturales de pertenencia, de sentir que constituían una parte importante de la unidad y la organización de la que eran miembros (Miles, 1975).

Por otro lado, los defensores de las relaciones humanas no pusieron en tela de juicio los principios básicos de la especialización de tareas, el orden, la estabilidad y el control que eran el fundamento de la teoría clásica. Simplemente trataron de añadir con una dimensión un poco humana la orientación de la administración. A este respecto, algunos de ellos, argüían que, aunque el dinero era motivador importante, la mayoría de las personas estaban dispuestas a recibir parte de su recompensa en forma de trato humano, atención personal y oportunidad de sentirse importantes. Esta línea de pensamiento se vio apoyada por el hecho de que muchos de los planes de incentivos desarrollados por los administradores cientificistas se encontraban pronto bajo el ataque de trabajadores y sindicatos a la vez. La mayoría de éstos problemas se originan en el hecho de que los planes se habían formulado con deficiencias, o que la cantidad de trabajo requerido aumentó a un punto tal que los empleados se sentían sencillamente explotados.

En cualquier caso, muchas empresas abandonaron los planes de incentivos y les pagaron a las personas sobre una base diaria o por hora.

Uno de los apoyos a muchos de los conceptos de relaciones humanas se obtuvo gracias a los estudios de Ciencias Sociales realizados en la industria. Los más famosos fueron los estudios Hawthorne iniciados en 1924 en la Western Company Electric, estos estudios manifestaron un esfuerzo por determinar los efectos de las horas de trabajo, los periodos de descanso y la iluminación en la fatiga y productividad de los trabajadores. A medida que avanzaron, se descubrió que el ambiente social podía tener un esfuerzo equivalente sobre la productividad, aunque no mayor, que el ambiente físico.

Estos estudios, llevados a cabo por Elton Mayo, Fitz J. Roethlisberger, y W.J. Dickson en 1924, fueron una labor inicial para examinar los factores que afectan la productividad y desempeñaron un papel muy importante en el desarrollo de la administración, ya que estimularon los esfuerzos para humanizar el lugar de trabajo y encontrar formas más humanas de motivar a los trabajadores, en vez de seguir considerándolos robots de la línea de montaje que podían mantenerse produciendo, impulsados por el miedo y la disciplina.

Junto con el trabajo de Kurt Lewin (1930), los estudios Hawthorne ayudaron al surgimiento del movimiento de las relaciones humanas dando nuevos enfoques sobre la conducta humana. Este movimiento se concentró en las diferencias individuales entre los empleados y la influencia que pueden tener los grupos informales en el desempeño y conducta de los trabajadores. Uno de los descubrimientos fué que el desempeño, la posición y el nivel del trabajo del individuo dentro de la organización estaban determinados no sólo por la persona misma, sino también por los miembros del grupo. El compañerismo tenía una influencia en el desempeño individual (Hodgetts, 1993). Estos estudios también se dedicaron a manifestar la importancia de que los directores mejorasen sus comunicaciones y sean más sensibles a las necesidades y sentimientos de sus subordinados. Además, el movimiento recalcó que era necesaria una forma de supervisión más participativa y centrada en el empleado.

Conforme evolucionó el movimiento de las relaciones humanas, se fue extendiendo su alcance. Las contribuciones, no sólo de las disciplinas tradicionales hicieron posible comprender mejor la conducta humana. Lo que es más importante, la interrelación de éstas diversas disciplinas fue objeto de mayor conocimiento de tal manera que ahora se les conoce como Ciencias de la Conducta.

Una de las principales oportunidades del enfoque de las ciencias de la conducta ha sido su aplicación a su comportamiento organizacional, que se ocupa de la conducta de los empleados en las empresas. El comportamiento organizacional se concentra en las relaciones entre las personas, grupos y ambiente dentro de una organización y su efecto en la conducta de los empleados (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

A mediados de los años 60's, se inició una década en la cual la idea de que las organizaciones podrían ser analizadas como un marco de referencia de sistemas, obtuvo fuerte popularidad. El enfoque de sistemas define un sistema como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de manera "que produzcan un todo unificado" (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

En el contexto de la teoría de los sistemas, la organización se considera como uno de varios elementos que interactúan entre sí. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir a la organización. En los términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (medios técnicos), los procesa y los devuelve en otra forma (productos).

El concepto de la organización como sistema que se relaciona con un sistema más amplio introduce la importancia de la retroalimentación. La organización depende del medio técnico, no únicamente para sus insumos, sino también para la aceptación de sus productos. Por lo tanto, resulta imperativo que la organización elabore los medios para ajustarse a las demandas ambientales. El medio de ajuste lo constituyen los canales de información que permiten a la organización reconocer esas demandas. En un sentido más general, la retroalimentación es considerada como un proceso dinámico por el cual todo organismo aprende gracias a las experiencias que tenga con su medio técnico.

La retroalimentación se refiere a información que refleja los resultados de una acción o una serie de acciones realizadas por un individuo, un grupo o una organización. La teoría de los sistemas destaca la importancia de responder al contenido de la información que proporcione la retroalimentación (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

Norbert Weiner, quien ha contribuido notablemente a la teoría de los sistemas ha dado ciertos principios aplicables a la administración. Señala que todos los sistemas tienden a perder energía a una velocidad creciente, especialmente a medida que se hacen más complejos.

Esta pérdida de energía se debe primordialmente a los efectos friccionales de comunicación entre los distintos componentes de un sistema. En consecuencia la estructura diseñada de una organización es un índice del desempeño que se puede esperar de ella. En la estructura de una organización el desempeño podría depender de la claridad de los objetivos y delegación de autoridad, de cómo se agrupan las actividades y de otras variables que afectan la manera como lo invertido se transforma en producción deseada.

El enfoque administrativo que se basa en el concepto de un sistema, reconoce sencillamente que un sistema administrativo, es decir, un complejo de relaciones personales formales y sistemáticamente organizado, reviste como sistema, características parecidas a las de los sistemas físicos y biológicos.

Reconoce la existencia de sistemas totales y subsistemas; que los sistemas se caracterizan por la disposición de variables y constantes; que existen problemas de interacción y comunicación; que hay inversiones y producción; que la mejor forma de garantizar los resultados deseados es empleando el sistema de círculo cerrado; y ante todo, que el buen administrador deber ser, en un

sentido muy real, un verdadero diseñador, científico y creativo de sistemas operables.

Katz y Kahn (1970), desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, por intermedio de la aplicación de la teoría de los sistemas a la teoría de las organizaciones.

Según el modelo propuesto por ambos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación-Transformación-experimentación de energía.
2. Los sistemas como ciclos de eventos.
3. Información como insumo, retroinformación y proceso de codificación.

Los seguidores del enfoque de sistemas consideran a la organización como constituida por factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, metas, estructura formal, interacciones, status y autoridad; de donde la importancia trascendental es asegurar que todas las partes de una organización estén coordinadas internamente de manera que se logren las metas de la organización (Chiavenatto, 1992).

La más reciente orientación tomada hacia la integración de la teoría administrativa, es la situacional o enfoque de contingencia, la cuál sustenta que la utilización de un marco referencial de contingencia nos permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional.

El enfoque de contingencia ha intentado trabajar integrando conceptos administrativos dentro de un marco de referencia situacional. Un enfoque de contingencia al estudio de la administración es lógico en forma intuitiva. Dada la diversidad de las organizaciones, en tamaño, objetivos, tareas a realizar y otros factores, sería sorprendente encontrar que hay principios aplicables de manera universal y que puedan funcionar en todas las situaciones. Contingencia significa algo incierto o eventual, que puede o no suceder. Proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. No se alcanza la eficiencia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo, no existe una única forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos dentro de un ambiente también cambiante.

La estructura y funcionamiento de una organización son dependientes de la interfase con el ambiente. La fuerza del enfoque de contingencia es que alienta al análisis de cada situación antes de emprender una acción, al mismo tiempo que se desalienta la práctica habitual basada en suposiciones universales acerca de las personas. El enfoque de contingencia es también más interdisciplinario, se basa con mayor medida en el sistema y la investigación que el planteamiento tradicional. Por ende, ayuda a usar en la forma más apropiada todo el conocimiento actual sobre las organizaciones.

También se le conoce con el nombre de enfoque situacional, porque la acción apropiada depende de las variables de la situación de que se trate (Davis, Newstrom, 1991).

El esfuerzo por crear un ambiente organizacional que fomente la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados ha promovido el crecimiento de lo que se ha llegado a conocer como desarrollo organizacional (DO). La meta del desarrollo organizacional es hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente dónde trabajan. La reducción de la desconfianza y el conflicto, el promover una mayor participación y productividad, y poner en práctica la flexibilidad dentro de la organización están entre los resultados específicos que se buscan con los programas de desarrollo organizacional (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

1.2 ENFOQUES CONCEPTUALES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Debido a que el hombre ha buscado siempre la manera de crear y adaptar los instrumentos que le permitan realizar y mejorar su trabajo, además de optimizar todo aquello que él necesita para producir, se puede inferir que el fenómeno de la productividad es tan antiguo como ella misma.

No obstante, como es natural, el concepto de productividad ha experimentado una larga evolución en el transcurso de los años y, en ocasiones, resulta un tanto difícil la comprensión e identificación del mismo. Por éste motivo, se considera que es de suma importancia precisar y hacer comprensible tal concepto, es decir, transcribir en palabras sencillas aquellas definiciones que emplean ciertos tecnicismos.

Sin embargo, para obtener tal clarificación ser necesario dirigir nuestra atención a las empresas y, de manera particular, al proceso productivo de las mismas donde realmente se concretiza dicho fenómeno.

Todo proceso productivo está formado por actos productivos y, un acto productivo de una empresa se da en el momento en que lleva a cabo la conjugación de los factores de la producción; así, de la cantidad y calidad de éstos depende el tipo de resultados que se obtengan.

Los factores de Producción que intervienen en un acto productivo son:

- a) Fuerza de trabajo.
- b) Suministros o recursos materiales.
- c) Medios de producción o recursos tecnológicos.

Todos ellos interactúan durante un tiempo determinado para la realización de un producto.

Para que en un acto productivo se de el mejor aprovechamiento de todos los recursos que en él intervienen, es indispensable cuidar de la calidad de todos y cada uno de ellos y de las condiciones en que se realiza. La fuerza de trabajo es proporcionada por los recursos humanos y es incuestionable que este factor es el principal determinante dentro del proceso productivo, ya que es el que dirige, encabeza y aprovecha todos los demás factores (STPS, 1993).

Existen diversos enfoques y aproximaciones respecto de tan importante tema, tal es el caso del:

- Enfoque econométrico.

Los conceptos económicos y los modelos econométricos fundamentalmente conciben a la productividad como una relación insumo-producto; como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y como el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios.

Si bien las ciencias económicas por su propia metodología y objeto científico dicen "su verdad" respecto de este fenómeno humano-laboral, es cierto también que una concepción económica y econométrica por muy válida que

pueda ser, solo se refiere a un aspecto del fenómeno productivo, y su misma limitación científica le impide conceptualizar integralmente a la productividad.

- Enfoque Industrial y Operativo.

El desarrollo de la industria y comercio basándose en modelos econométricos trata de entender al fenómeno productivo a partir de la planta productiva, es decir, a partir de la capacidad instalada de operación y producción y del rendimiento genérico o unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipamiento utilizados. Este enfoque también resulta parcial al derivar de una concepción integral del fenómeno productivo.

- Enfoque Humano-Social.

Si bien un concepto económico, econométrico e industrial nos brinda una importante faceta de la productividad, ésta, incuestionablemente es, antes que nada, un fenómeno humano.

Si aludimos a la planta industrial podemos hablar de su capacidad instalada, si nos referimos a un instrumento o equipo de producción aludimos a su rendimiento, pero "Quién hace posible que la capacidad instalada de una planta logre resultados a través del rendimiento de los equipos?; sin duda, es el hombre quién genera el fenómeno productivo.

En los últimos años se ha hecho un énfasis respecto de los recursos humanos y su influencia en la productividad. Este enfoque humano del fenómeno productivo alude primariamente como causa creadora de la actividad productiva al "Querer del hombre", es decir, a la dimensión volitiva, de intencionalidad, opción y compromiso frente a la actividad creadora. Sobradas experiencias han demostrado que por muchos recursos tecnológicos, financieros e instrumentales que una organización tenga, éstos no son suficientes para el logro de resultados productivos. "No existe buena herramienta en malas manos así como no existe mala herramienta en buenas manos", esto significa que es la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer "lo mejor" la única y verdadera causa de la labor productiva.

Erich Fromm (1963), a través de su llamada "Orientación Productiva del Hombre" señala, con todo acierto y profundidad, que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza.

También alude a tres diferentes dimensiones del hombre que son:

- a) La Esfera del pensamiento.
- b) La Esfera de la acción.
- c) La Esfera del sentimiento.

A continuación se explica en que consiste cada una de ellas:

La productividad referida a la esfera del pensamiento se manifiesta en la comprensión del mundo a través de la razón y la verdad.

La productividad respecto a la esfera de la acción se manifiesta en el trabajo productivo, es decir, en la labor realizada para su propio bienestar y el de los demás.

En la esfera del sentimiento, la orientación productiva se expresa a través del amor, es decir, del sentimiento de unión con los hombres, con el trabajo y con la naturaleza.

Tanto Richard Kopelman (1988), como Akira Takanaka (1986), coinciden en señalar que el término productividad ha sido definido de múltiples maneras; estos autores proponen que la productividad debe ser vista desde un marco conceptual y práctico para fines empresariales (que es donde tiene su mayor aplicación). En primer término, se deben fijar objetivos de la productividad y, en segundo, esclarecer los aspectos prácticos de cómo materializarlos.

Takanaka propone de manera directa que al referirnos a productividad, se exprese ésta en términos de efectividad empresarial, eficiencia y producción, desarrollo industrial, etc., de modo que no cause confusión (Siliceo, 1992).

Dada la importancia que reviste la productividad, la Comisión Nacional de Productividad sometió a consideración de sus miembros la necesidad de tener una definición clara y que fuese manejada por los sectores: público, privado y social.

La definición a que llegaron en consenso es la siguiente: "La Productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los

recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos; retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativa y cualitativamente el bienestar social y económico de la sociedad; distribuyéndose los beneficios equitativamente entre la utilidad y el salario" (STPS, 1993).

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- Objetivos: Medida en que se alcanzan.
- Eficiencia: Grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- Eficacia: Resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Comparabilidad: Forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

Aunque existen muchas definiciones diferentes de la productividad, el criterio más común para designar un modelo de productividad consiste en identificar los componentes del producto y del insumo correctos, de acuerdo con las metas de desarrollo en largo, mediano y corto plazo de la empresa.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una mayor parte del aumento del ingreso nacional se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la labor humana, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora.

Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúan conforme a la contribución. En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales.

1.3 ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

En México, desde hace unas décadas, se han llevado a cabo intentos de normar y fortalecer el aumento de la productividad en las empresas mexicanas; para este fin se han creado organizaciones específicamente dedicadas al logro de dicho objetivo, tal es el caso del Centro Industrial de Productividad (CIP), creado en 1953, y, más recientemente, el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica en 1995, así como la Instrumentación de los bonos de productividad en las organizaciones.

Con el transcurso del tiempo, el concepto de productividad ha involucrado las ideas de eficiencia y rendimiento en la economía empresarial y economía nacional, y ha despertado el interés en empresarios privados y funcionarios públicos por comprender mejor el fenómeno de la productividad.

Este interés, ha dado origen a un movimiento de productividad en el mundo, manifestándose a través del surgimiento de diferentes organismos e instituciones que se ocupan específicamente del problema.

En México, el interés por elevar la productividad antecede a la segunda guerra mundial. No obstante los trabajos realizados eran abordados de manera individual y aislada, pues es hasta la postguerra cuando algunos técnicos e industriales comenzaron a interesarse por el movimiento de la productividad europea e hicieron conciencia en el país para crear una institución de tal índole.

Es así como en el año de 1953, el gobierno de la República promueve de manera conjunta con el sector obrero y empresarial, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP), institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

El centro Industrial de Productividad encauzó sus tareas a la introducción de las técnicas de la administración científica, de la producción y de los métodos de la Economía e Ingeniería Industrial. Así mismo, enfocó su atención al desarrollo y a las funciones de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países.

Durante este periodo se logró desarrollar una importante infraestructura económica. La industria creció a un ritmo acelerado, observándose con

preocupación la escasez de obreros calificados que pudieran contribuir a su continua mecanización.

Paralelamente a las nuevas circunstancias económicas que afrontaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales. En este marco general, surge en 1965 el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuyo funcionamiento depende casi exclusivamente de los recursos financieros aportados por el gobierno federal siendo entonces un organismo público. No obstante, su estructura directiva fue cuatripartita, ya que en ella participan los sectores públicos y privado, y representantes de los sectores obrero y educativo.

De ésta manera, adecuándose a nuevas condiciones del país, CENAPRO retoma y amplía los objetivos y funciones de su antecesor mediante el desarrollo de los programas básicos, uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el sistema Nacional de Adiestramiento rápido de la mano de obra (ARMO) en la industria.

Para entonces, se había creado en el país un número considerable de institutos y centros de capacitación, imitando a los centros de otros países, dedicados a desarrollar cursos y seminarios para la información y formación de Recursos Humanos.

Por su parte, CENAPRO continuó con la estrategia de capacitación de las áreas de Ingeniería Industrial y Administración científica, poniendo mayor énfasis en esta última y canalizando mayores recursos a la investigación orientada a la pedagogía del fenómeno de productividad (STPS, 1993).

Por acuerdo expedido el 3 de Mayo de 1978 se creó como órgano asesor del ejecutivo federal, la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad, integrado por representantes de 14 secretarías de Estado (DOF, 9 de Mayo, 1978).

Así mismo, se creó para cada uno de los Estados una subcomisión de productividad, cuyos principales objetivos se orientaron a:

1. Coadyuvar a la elaboración del programa Estatal de Productividad.

2. Contribuir a que cada entidad federativa adoptará medidas tendientes a incrementar la productividad, de acuerdo a su realidad económica y social.
3. Elaborar estudios sobre los temas específicos acerca de la productividad.

El trabajo de estas comisiones fue coordinado por la Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos, que fue disuelta al entrar en vigor el reglamento interior de trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En acta de fecha 17 de abril de 1980, se formalizó la Comisión Nacional de Productividad, cuyos objetivos planteaban: formular análisis y medidas de productividad Sectorial, Regional y Nacional; desarrollar estrategias que permitieran el incremento de la productividad a todos los niveles, a través de la adopción de políticas y medidas adecuadas para ellos, diseñar mecanismos que propiciaran una equitativa distribución de los beneficios generados por el incremento de la productividad y coordinar acciones en la materia.

Para ello, la Comisión Nacional de Productividad conformó siete subcomisiones destinadas a examinar la productividad en otros tantos sectores productivos. La comisión y sus subcomisiones se establecieron como órganos de estudio y análisis de la productividad (STPS, 1993).

En el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 24 de septiembre de 1982, se anunció la creación del Instituto Nacional de Productividad (INAPRO) y, consecuentemente, la liquidación del Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), el cual fué una entidad puente para que el movimiento de productividad pasara de una organización tripartita a una organización Gubernamental (DOF, 24 de Septiembre, 1982).

En el mes de Marzo de 1983, se decretó la disolución del Instituto Nacional de Productividad y se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reestructuración del sector laboral, que en su reglamento interior señala principios tales como: Suprimir estructuras superpuestas tanto en objetivos como en funciones, buscar una mayor integración orgánica-funcional del propio sector y administrar de manera óptima las disponibilidades de los recursos escasos de todo tipo.

De esta manera, INAPRO se institucionaliza en la **Dirección General de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**. El decreto del 31 de Mayo de 1983, que aprueba el plan Nacional de Desarrollo, responsabiliza a la STPS de la coordinación del programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Para cumplir esta obligación, se establece en el reglamento interior de la misma Secretaría, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad. Dentro de las atribuciones conferidas a esta Dirección estuvieron las de realizar programas de investigación de la productividad; diseñar y proponer lineamientos de carácter Nacional, regional y sectorial para incrementar la productividad, así como lograr la justa distribución de los beneficios que se obtuvieran.

Paralelamente a los esfuerzos mencionados, se iniciaron otros que apuntaban a elevar la productividad mediante acciones coordinadas y concertadas de los sectores.

1.3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD

Dentro de las medidas más recientes que el Gobierno de México ha realizado con respecto a la productividad está el Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC), que fue firmado el 27 de Mayo de 1992. Este acuerdo brinda seis líneas generales de acción que las empresas deben seguir para elevar la productividad.

El acuerdo en su tercer línea hace énfasis en los Recursos Humanos y propone que es necesario reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador así como revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios y, por consiguiente desarrollar dentro de cada empresa, tanto en la industria como los servicios, objetivos, metas e indicadores de productividad y calidad que tomen en cuenta la eficiencia de las empresas.

El ANEPC como ya se mencionó ofrece las grandes líneas para que a nivel de empresa se adopten medidas específicas o se suscriban convenios particulares tendientes a la elevación de la productividad. En una de sus líneas

generales de acción contempla que los beneficios de esta elevación comprendan a los consumidores (mejores productos, mejor calidad a las empresas (más competitividad, mayor rentabilidad, más ganancias) y a los trabajadores (aumento de las remuneraciones).

Posterior al ANEPC, el 3 de Octubre de 1993 se firmó el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE). Este acuerdo en su punto 14 hace referencia a la productividad, que a la letra menciona lo siguiente:

"Los sectores obrero y empresarial, y el Gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la comisión Nacional de los Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar a dichos salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra, adicionalmente a un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente pacto, dicho incremento tendrá vigencia a partir del primero de Enero de 1994".

En su punto quince menciona que de acuerdo al art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo, las empresas podrán otorgar "Bonos o Incentivos de Productividad", vinculados a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresas.

El 24 de Septiembre de 1994 se firmó el Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento, con el propósito de ratificar la voluntad de mantener términos que aseguren mayor bienestar en la estabilidad de precios y en la recuperación sostenida del crecimiento.

Dicho pacto en su acuerdo número 10 señala que los sectores obrero y empresarial recomendaron a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, aprobar un incremento con vigencia a partir del 1° de Enero de 1995: un 4% de conformidad con la meta de inflación acordada, más el incremento en Productividad atribuible a la mano de obra con base en la fórmula avalada por el consejo de representantes de la comisión.

Los sectores se pronuncian por intensificar y ensanchar sus esfuerzos para iniciar una nueva etapa de crecimiento alto y sostenido, sobre bases sólidas y estables, mediante la búsqueda conjunta de mayores niveles de productividad y competitividad, que redunde en más empleos y en una elevación efectiva del nivel

de vida de todos los mexicanos. Se ha acordado que el Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento tendrá una vigencia hasta el 31 de Diciembre de 1995.

El 3 de Enero de 1995 se concertó el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica, el cual permitirá retomar lo más pronto posible las metas de crecimiento y empleo. El programa de Emergencia Económica ha sido concebido por mexicanos y para ser realizado por los mexicanos, con clara conciencia de nuestra realidad y con apego a nuestras prioridades de desarrollo.

Uno de los objetivos primordiales del acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica, es impulsar los cambios estructurales necesarios para que la Economía aumente su competitividad frente al resto del mundo, preserve la planta productiva y el empleo. Para alcanzar los objetivos de dicho acuerdo se han generado ciertas medidas, entre ellas las siguientes:

- a) Los sectores Obrero y empresarial, ratifican los acuerdos del pasado 20 de Diciembre de 1994 de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.
- b) Los sectores Obrero y Empresarial procurarán que en adición a la Base Salarial Pactada el 24 de Septiembre de 1994, se determinen Bonos e Incentivos de Productividad en las negociaciones contractuales.
- c) En el marco del acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad, el gobierno de la república se compromete a apoyar y asesorar a los sectores productivos en la medición de la productividad y en su incremento. Para tal efecto se crea La Comisión Nacional de Productividad (CNP).

Retomando las ideas anteriores y considerando los programas y acciones que se han implantado desde los años 50's a la fecha, podemos concluir que somos una nación en constante proceso de cambio y que el reto de México, hoy en día, es responder a la productividad conjuntamente con el factor humano.

1.4 PRODUCTIVIDAD, UNA NECESIDAD DE LA ORGANIZACION MEXICANA

El que México enfrente una de las mayores crisis de su historia, significa para los mexicanos el extraordinario reto y oportunidad para definir nuestra identidad, crecimiento y desarrollo nacional.

La independencia económica de nuestro país dependerá de las actitudes básicas que hoy tengamos los mexicanos respecto de nuestros valores fundamentales y del sentido de responsabilidad frente a México, frente a la Sociedad y frente al trabajo; generando calidad, eficiencia y productividad en nuestras organizaciones.

Hoy más que nunca, necesitamos encontrar caminos que verdadera y eficazmente generen productividad en la industria. Los Mexicanos vivimos la necesidad Psicológica e Histórica de encontrar una auténtica identidad. La ausencia de todo proceso de identidad y destino genera necesariamente actitudes y sentimientos de Subvaloración, inseguridad, desintegración, dependencia y, por ende, de improductividad.

La Productividad se confunde a veces con los simples resultados; también se confunde con la acción dinámica de los recursos administrativos y financieros. Pero la Productividad es algo más que la generación y la administración de recursos, mucho más que una idea atractiva; es una actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios necesariamente para el bien del hombre y la sociedad.

Ser productivo no es sólo hacer cosas, aún en el caso de que se hagan bien. Para ser auténticamente productivo se requiere como condición, de una identificación con la labor que se realiza, y una conciencia de trascendencia que dicha labor conlleva. Lo anterior puede plantearse con más sencillez estableciendo que cuando el hombre, sea obrero, supervisor o ejecutivo, sabe quién es, qué es su empresa, cuál es su propósito, cuál es su tarea y para qué sirve y es útil su trabajo, sólo a ese hombre se le puede llamar productivo.

La Productividad, comienza en la propia vida personal, en su sentido profundo. Se refiere a lo que hemos de hacer con nuestra vida: desarrollar más las propias habilidades y conocimientos, extender las experiencias y metas,

proporcionar a nuestra familia una vida más plena en lo económico, en lo educativo, en lo social y en lo afectivo; lograr un profesionalismo y compromiso con las tareas del puesto, buscando nuevos caminos de superación y desarrollo.

Crear la atmósfera para que este fenómeno Psicolaboral pueda darse, constituye un gran reto para las empresas Mexicanas: Fuente de trabajo y respeto dentro de la Sociedad.

México necesita de nuevos Mexicanos y la modernización que, como esquema económico y proyecto político significa fundamentalmente la búsqueda y resultados de la productividad y crecimiento industrial, sólo será posible en la medida que se planifique y desarrolle en función primordial de nuestros hombres directivos, funcionarios, técnicos y trabajadores.

El cambio de actitudes que requiere la modernización primero como fenómeno humano-social es de una mutación de vida y por ello de actitudes y valores; es una enmienda respecto de fallas y un reforzamiento de talentos; es una renovación del espíritu; es un convertirnos a algo: a una creencia, a un valor; es en primera y última instancia una convicción y conducta de participación en la renovación de México y una actitud de confianza en nuestra capacidad de crecimiento y futura plenitud.

Es posible afirmar que la productividad, vista en una acepción más amplia, es el medio ideal para una mejor distribución de la riqueza con sentido de justicia social. Es también el único medio para hacer frente a la crisis económica que nos afecta y aliviar las carencias del pueblo de México, promoviendo así su desarrollo integral y hacer de nuestro país un pueblo más productivo.

Es por ello que el Estado ha planteado un cambio estructural en la vida Económico-Industrial de México que contiene diversas estrategias para modernizar, reconvertir, articular, fomentar y crear industrias que contribuyan eficazmente a las necesidades del mercado interno y proyectar de manera cada vez más segura y consistente una capacidad exportadora para el mercado externo que nos beneficie no sólo en términos de ingreso de divisas sino en una mayor competitividad y equilibrio de mercado dada la apertura comercial que implica el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá y el reciente acuerdo de libre comercio con la República de Chile.

La modernización e innovación tecnológica debe considerar una nueva mentalidad en el trabajo que asegure una mayor calidad y productividad de las tareas industriales y hacer más útil, más eficaz, más productivo y mejor aprovechado el recurso más valioso del país: El Trabajo del Pueblo Mexicano (Siliceo, 1992).

CAPITULO II
LA PLANEACIÓN DE METAS Y
LOS GRUPOS DE TRABAJO.

LA PLANEACIÓN DE METAS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO

2.1 CONCEPTO FUNDAMENTAL DE PLANEACIÓN DE METAS

El aumento de productividad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Actualmente, las empresas conocidas por la calidad de su producto creen firmemente que los empleados son la clave de la calidad en el producto. Consideran que si se pone una atención adecuada a los empleados, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que la planeación de metas es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

El aumento de la participación de empleados en la planeación de metas dan forma a la organización y a sus funciones, desarrollan una cultura corporativa que promueve que los integrantes tengan un comportamiento que eleve al máximo la productividad, fortalezca las relaciones humanas, satisfaga las expectativas de los empleados y mantenga las actitudes y creencias deseables.

El programa de planeación de metas es visto como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, sus subordinados y la organización, en dónde los empleados son responsables de iniciar su propia planeación de desarrollo. Les corresponde a ellos identificar sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores de tal forma que puedan establecer metas y desarrollar planes.

Para que las personas puedan tener una buena planeación de metas no sólo deben estar conscientes de la filosofía de la organización, sino que también deben comprender las metas más inmediatas de la misma.

De otra forma pueden planear cambios y crecimientos personales sin saber si sus propias metas concuerdan con las de la organización. (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Las

metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado y, de esta manera, permitir sentir satisfacción cuando se alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr (Milkovich, Boudreau, 1994).

Todos tenemos objetivos que encausan nuestra conducta. Es de esperar que éstos sean específicos y cuantificables hasta cierto punto; de lo contrario, nunca se sabrá cuando se han alcanzado.

Mientras que algunas metas se pueden alcanzar en forma individual, la mayoría requieren la interacción con otras personas y otros grupos, ya que el trabajo en grupo fructifica y redobla los esfuerzos de los individuos acercándolos a sus planes y objetivos concertados.

La fuente principal de esta interacción se ubica en las organizaciones, y es aquí donde generalmente existen los problemas. Por supuesto, la dificultad reside en la relación del individuo con la organización, y la consistencia o inconsistencia de sus metas personales con las de la empresa. Cuanto mayor sea la consistencia, mayor será el potencial para satisfacer la necesidad y las metas del individuo a través de la organización.

Las metas de la organización se basan en las metas individuales. No obstante, estas metas reflejan a menudo los anhelos personales de individuos que no son el trabajador típico. Los accionistas, la gerencia superior y los clientes formulan casi siempre la estructura de las metas de la organización y, por consiguiente, existe un mayor riesgo de que surjan conflictos entre las metas individuales y las de la organización.

Dos aspectos influyen en el hecho de que el conflicto llegue a presentarse o en el grado que pueda desarrollarse. El primero de ellos se conoce como zona de indiferencia. Desarrollado por Chester Bernard (1938), como un concepto de autoridad conferida por los gobernados, la zona de indiferencia de un individuo alude al límite dentro del cual se aceptan ordenes de los superiores sin cuestionar la autoridad de quien las da. Algunas ordenes se conceptúan como obviamente aceptables, otras son marginalmente aceptables y, otras más, son inaceptables.

El concepto de la zona de indiferencia ayuda a explicar porqué un individuo se mantiene leal a la organización y hace lo que se le pide, a pesar de las diferencias entre sus metas personales y las de la organización.

El nivel de aspiración de un individuo es el segundo elemento que influye en la interacción. El nivel de consecución de las metas que se establecen parece ser un punto intermedio entre lo que se puede obtener realmente y lo que se desea alcanzar. Las expectativas para el futuro se basan en las experiencias pasadas y en las actuales, y lo que se espera recibir en recompensa por la conducta encaminada a las metas. Además de estos factores racionales y realistas que determinan lo que logramos, también hay factores emocionales y los no realistas que afectan nuestros logros. Entre éstos se consignan los siguientes:

1. La intensidad con que se desea alcanzar las metas en cuestión.
2. Lo valiosas que sean para el individuo.
3. La tendencia a identificarse con algún individuo afortunado que alcanza las metas.

El conflicto entre las metas individuales y las de la organización se reducirá al grado en que los niveles de aspiración realistas influyan en la conducta.

Hay tres posibilidades cuando las necesidades personales interactúan con las de la organización :

- La primera posibilidad es que no se genera ningún conflicto. Las metas personales pueden ser perfectamente consistentes con las de la organización considerando el nivel jerárquico.

Los objetivos del individuo coinciden con las necesidades de la organización, y la búsqueda del reconocimiento, la seguridad y la realización se logran a través de los procesos de la organización.

- En la segunda, puede existir entre el individuo y la organización un conflicto solucionable. Este es el caso más frecuente cuando existen conflictos pero tanto la organización como los individuos hacen los ajustes necesarios o contemplan a un grado conveniente para llevar a cabo el trabajo. Las personas comprenden que necesitan a las organizaciones y, por supuesto, las organizaciones necesitan a las personas. Esta necesidad mutua hace que los individuos y las organizaciones coexistan, y den y reciban los unos de los otros.

Finalmente, el conflicto puede ser infranqueable, ya sea para el individuo o para la organización. Cuando el conflicto es grave, se deben efectuar cambios para proteger la capacidad de la organización para sobrevivir. En el grado en que

se puedan crear ambientes de trabajo que permitan una congruencia entre las metas individuales y las de la organización, se estará creando una unidad de trabajo eficaz y productiva. Por lo que es importante que los empleados definan y planeen sus metas y mantengan cierto realismo en su búsqueda cotidiana (Hodgetta y Altman, 1993).

Una contribución importante e interesante a la comprensión de la motivación individual ha sido aportada por Locke (1975), quién afirma que las metas e intenciones del individuo influyen con la conducta.

Locke postula que las metas de las tareas, cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultado más altos niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño.

Algunos de los principales conceptos estudiados por teóricos investigadores interesados en la planeación y fijación de metas son:

Meta consciente: La meta hacia la que se refuerza la persona y de la que tiene conciencia.

Meta de tarea: Una marca fija de desempeño relacionada con el puesto.

Meta de desarrollo personal: Una meta que enfoca el mejoramiento o el progreso personal. Puede estar relacionada específicamente al puesto o no estarlo.

Participación en la meta: Cuánto se involucra una persona en planear y fijar metas de tarea y de desarrollo personal.

Desafío de la meta: La cantidad de Desafío asociado a una meta en particular.

Aceptación de la meta: El grado hasta el que la meta de tarea o de desarrollo personal se convierte en meta consciente.

Entrega a la meta: La cantidad de esfuerzo desplegado para alcanzar una meta consciente.

Estos conceptos han sido importantes para aplicar programas de planeación y fijación de metas con el fin de mejorar las actitudes de los empleados hacia la organización.

Un estudio de fijación de metas efectuado en Tenneco, Inc (Compañía Diversificada y Multi-industrial), determinó que si se enfocan equilibradamente las metas de tarea y de desarrollo personal, se puede ejercer una influencia positiva en factores organizacionales como la satisfacción en el trabajo, el diseño del puesto y el clima.

Las fases clave de la mayoría de los programas que han aplicado organizacionalmente la planeación de metas son:

- 1) El diagnóstico.
- 2) La preparación.
- 3) La fijación de metas.
- 4) Las revisiones intermedias .
- 5) La revisión final.

Cada una de las fases debe ser planeada sistemáticamente para que la fijación de metas tenga los resultados previstos como son una mejor planificación, un control más eficaz, el desarrollo personal y un estado de motivación mayor.

En conclusión, las metas son aquello por lo que se esfuerzan los individuos, y el principal antecedente de la conducta en el puesto es la intención de la persona de alcanzar metas conscientes y significativas (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

2.1.1. ELEMENTOS BÁSICOS EN LA PLANEACIÓN DE METAS

Como ya se mencionó, las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke entre otros ha demostrado que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado.

Cuando participan en la planeación de metas los empleados aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal.

En esta forma, las metas apuntan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento; en la medida en que se obtienen las metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

La planeación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos básicos :

1. Aceptación de la meta.
2. Especificidad.
3. El reto.
4. La retroalimentación sobre el desempeño.

Aceptación de la meta:

Las metas eficientes tienen que ser no solamente entendidas sino también aceptadas. Asignar metas a los empleados podría no producir su compromiso hacia ella, especialmente si la meta será difícil de alcanzar. Podría ser necesario que la gerencia involucre a los empleados en el proceso de fijación de metas para obtener su aceptación.

Especificidad:

Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuándo se alcanza la meta. No es muy útil pedirles que mejoren, que trabajen de modo más arduo o que "lo hagan mejor" debido a que este tipo de meta no les da un objetivo claro que deban alcanzar. Las metas específicas les permiten saber qué buscan, así como la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto:

Quizás sorprendentemente, la mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tienen metas difíciles de alcanzar que cuando las tienen fáciles. Las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados; sin embargo,

deben ser alcanzables, si se consideran la experiencia de los individuos y los recursos disponibles.

Retroalimentación sobre el desempeño:

Una vez que los empleados han participado en la planeación y fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando. De lo contrario, estarían "trabajando en la oscuridad" y no tendrían una manera de saber qué tanto éxito tienen.

La retroalimentación sobre el desempeño tiende a fomentar un mejor trabajo y retroalimentación autogenerada y es una herramienta motivacional particularmente poderosa (Davis y Newstrom, 1991).

2.2 ENFOQUE DEL CAMINO-META A LA PRODUCTIVIDAD

A partir de la idea de que los individuos en una situación de trabajo tienen ciertas necesidades correspondientes y que el comportamiento es en parte una función de cálculos racionales o decisiones en dirección a la meta, llegamos al enfoque del camino-meta. Este enfoque está basado en las siguientes suposiciones: La productividad individual es, entre otras cosas, una función de la propia motivación a producir a un determinado nivel; esta motivación depende, a su vez, de:

- a) Las necesidades particulares del individuo reflejadas en las metas hacia las que se dirige, y
- b) Su percepción respecto a la relativa utilidad del comportamiento productor como un instrumento o como un camino para el logro de esas metas.

La gente tiene ciertas necesidades en común, de manera que, llevada a una situación común, buscará y perseguirá entre las metas disponibles aquellas que prometan satisfacer sus necesidades. El camino a seguir en determinado caso será una función de las esperanzas del individuo. Si la alta productividad se percibe como el camino adecuado, el individuo se convertirá en un gran productor.

Si un trabajador ve la productividad como el camino que lo conduce a obtener una o más de sus metas personales, tenderá a ser más productivo. Si se elige un camino de gran productividad, es decir, si el trabajador está motivado a producir a un alto nivel, podremos estar seguros de que, de hecho se convertirá en un gran productor. Este sería el caso si no existieran fuerzas restrictivas, si ninguna barrera bloqueara el camino deseado.

La relación entre la percepción del camino-meta y la productividad debe ser más pronunciada entre los trabajadores que tienen gran necesidad de alcanzar determinada meta y que no encuentran obstáculos.

Esto sugiere que el camino-meta debe sostenerse mejor bajo condiciones de una gran necesidad y libertad de los factores restrictivos y que se mantendrá aún mejor impulsado por una combinación de ambos.

La principal variable dependiente que se ha estudiado es la percepción de los trabajadores de la utilidad de la productividad como un camino que conduce a las metas relativas al trabajo. Tales percepciones del camino-meta pueden concebirse como expectativas o probabilidades Psicológicas de las cantidades variables de recompensa de determinado tipo que otorgará el ambiente o como una consecuencia de cierto comportamiento.

De acuerdo con el presente enfoque, el comportamiento es tratado como una función de las necesidades, esperanzas y situaciones. El nivel de productividad se considera como un representante del comportamiento con un propósito, el que se determina por medio de la interacción de las fuerzas propiciadoras e inhibitoras, las cuáles están en el individuo y en el ambiente. Más específicamente, se ve como una función de la percepción del camino-meta, del nivel de necesidad y del nivel de libertad.

Estos factores deben determinar, en parte, el comportamiento productivo del individuo. Esta orientación es similar a las posiciones teóricas de Lewin y Tolman. Lewin (1939), afirma que el comportamiento (Locomoción) tiene lugar en los caminos, algunos de los cuáles son más directos que otros hacia determinada meta.

También hace una distinción entre las fuerzas motrices que conducen hacia una meta y las barreras que impiden la locomoción y aseguran que una posibilidad del comportamiento dependa de la naturaleza de las fuerzas existentes

y de la valencia, positiva o negativa, de determinada meta. Igualmente, de acuerdo con el modelo de Tolman, la posibilidad de un comportamiento es una función de las necesidades y de la disponibilidad de los medios del individuo ante determinada situación estimulante (Vromm y Deci, 1992).

Robert House (1976) y otros han desarrollado un punto de vista de la trayectoria-meta o camino-meta a partir de ideas inicialmente presentadas por Martin G. Evans, que a su vez se deriva del modelo de motivación de expectativas. El modelo Trayectoria-meta señala que la tarea de la gerencia es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de la organización. Los papeles más importantes comprendidos aquí son crear una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia esta para que pueda alcanzarse.

La fijación de metas desempeña un papel central en el proceso de trayectoria-meta. Es el establecimiento de metas y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a corto como a largo plazo. Ofrece un indicador de qué tan bien cumplen los individuos y los grupos con las normas de desempeño y productividad.

La premisa básica que subyace en la fijación de metas es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro de ellas. Los miembros del grupo deben sentir que hay una meta valiosa que puede alcanzarse con los recursos disponibles. Sin metas, los diferentes miembros pueden avanzar en direcciones diferentes. Esta dificultad se mantendrá mientras no haya un entendimiento común de la trayectoria-meta que los lleve a alcanzar los niveles deseados de productividad (Davis y Newstrom, 1991).

2.3 EL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN Y SU CONCEPTO.

Para cualquier individuo, llegar a un equipo o a una sociedad cualquiera e integrarse en ellos no es un acto, sino un proceso más o menos duradero, el cual se desarrolla bajo el signo de una ambivalencia fundamental: por una parte, el individuo experimenta una natural necesidad de comunión; por otro lado, integrarse en un grupo implica cierta angustia que puede permanecer inconsciente, porque la adaptación al grupo significa renunciar un poco a la identidad personal (Rodríguez, 1992).

Dada la multiplicidad de propiedades que poseen los grupos, es difícil formular una definición de grupo que abarque todos los existentes en la sociedad.

Una definición aportada por Broadbeck, sirve para identificar esa amplia clase de entidades sociales llamada grupo; y plantea que el grupo es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas, es decir observables.

Respetando el enfoque propuesto por Broadbeck (1956), se adopta la siguiente definición: Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estas interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

Muchos teóricos se han interesado en especial por una forma de interdependencia conocida como interacción y la han hecho parte esencial de su definición de grupo. Se dice que dos personas llegan a la interacción si la conducta de cada una afecta directamente a la otra (Cartwright y Zander, 1971).

Dos importantes hechos históricos en el conocimiento de los grupos son la investigación de Elton Mayo y los experimentos efectuados en los años 30 por Kurt Lewin, el fundador del movimiento de la dinámica de grupos.

Se distinguen dos tipos principales de interacción de grupo: uno ocurre cuando los miembros discuten ideas o resuelven problemas; a esto se le llama generalmente junta. El otro se da cuando los miembros realizan tareas juntos, y a esto se le llama equipo de trabajo (Davis y Newstrom, 1991).

Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua. En muchos casos trabajan muy de cerca. El equipo asume la responsabilidad de decidir cómo se cumplirá su tarea principal.

Los miembros de un equipo pueden no contar con un trabajo en el sentido tradicional. Más bien aprenden múltiples habilidades y se rotan en distintas tareas. El equipo tiene la autoridad para ordenar las tareas y asignar papeles entre ellos mismos en la forma que elijan. Tienen la responsabilidad del producto terminado,

y son libres, sin restricciones monetarias y tecnológicas, para dirigir esta responsabilidad según consideren que se pueda ajustar.

En consecuencia, la responsabilidad del director del equipo es formar equipos de trabajo cuyos miembros posean los requisitos para cumplir con las tareas, que estas sean compatibles, y que los objetivos correspondan con los de la organización (Milkovich y Boedreau, 1994).

El grupo dentro de la organización es considerado por los sociólogos como un sistema organizado de dos individuos o más, interrelacionados de tal manera que el sistema desempeñe alguna función, tenga una serie estándar de relaciones de papeles entre sus miembros, y dispongan de una serie de normas que regulen la función del grupo y de cada uno de sus miembros.

Una organización tiene requisitos técnicos que provienen de las metas que ha manifestado tener. El logro de esas metas exige que se lleven a cabo ciertas tareas, y que se asignen empleados capacitados para ejecutarlas. De manera que, como resultado, la mayoría de los empleados serán miembros de un grupo de acuerdo con la posición que ocupen en la organización.

Las exigencias y los procesos de la organización motivan la formación de distintos tipos de grupos. Específicamente hablaremos del grupo de tarea, el cuál se compone de los empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto en particular. Las actividades que realizan crean una situación en la que varios empleados deben comunicarse y coordinarse debidamente para alcanzar las metas como grupo. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

A medida que evolucionan a través de sus diferentes etapas de desarrollo, los grupos de trabajo comienzan a mostrar ciertas características generales. Para comprender el comportamiento grupal, es necesario conocerlas:

Estructura:

Dentro de cualquier grupo, algún tipo de estructura aparece al cabo de cierto tiempo. Los miembros del grupo se diferencian en factores

tales como la pericia, la agresividad, el poder y el status. Cada uno de los miembros ocupa una posición dentro del grupo. El patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo.

Jerarquía del status:

Status y posición tienen un sentido tan similar que se usan a menudo como sinónimos. El status asignado a una posición particular es, típicamente, la consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra. En algunos casos se atribuye status a una persona por factores tales como el puesto, la antigüedad, la edad o la responsabilidad. El trabajador más antiguo puede ser considerado como más entendido técnicamente. Las diferencias de status ejercen una poderosa influencia sobre el patrón y contenido de las comunicaciones dentro de un grupo.

Los papeles:

Cada posición en la estructura del grupo lleva asociado un papel que consiste en las conductas que se esperan de quien ocupa esa posición.

Normas :

Las normas son estándares que comparten todos los miembros del grupo. Las normas tienen ciertas características que son importantes para los miembros del grupo.

Sólo se forman normas respecto a cosas que son importantes para ellos.

Cohesión :

Los grupos parecen poseer una comunidad o proximidad de actitudes, conducta y desempeño. Esta proximidad ha sido llamada cohesividad. Se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan unidos, superior a las fuerzas que traten de sacar al individuo del grupo.

Un grupo cohesivo involucra, pues, a individuos que se sienten mutuamente atraídos. El grupo con poca cohesividad no posee atracción interpersonal para los miembros.

Evidentemente, existen muchas causas de atracción hacia un grupo y puede ser atrayente porque :

- a) Las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas.
- b) La reputación del grupo indica que cumple sus tareas con éxito.
- c) Los miembros son atrayentes en el sentido de que se apoyan unos a otros y se ayudan mutuamente a superar obstáculos y barreras que se opongan al desarrollo y progreso del grupo (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

2.3.2 EL GRUPO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA MOTIVACIÓN.

Una de las formas para definir un grupo consiste en hacerlo desde el punto de vista de la motivación, es decir, las personas se adhieren a un grupo porque esto satisficará alguna necesidad. Si esta necesidad no quedara satisfecha, de manera inmediata o en algún momento en el futuro, el individuo abandonará al grupo; si todos los miembros hacen lo mismo, el grupo se disolverá por completo.

Los teóricos que definen al grupo en función de la motivación lo consideran como... un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los individuos (Hodgetts y Altman, 1993).

Un grupo que no consiga ayudar a sus miembros a satisfacer sus necesidades tendrá dificultades para mantenerse viable. Los empleados que no estén satisficando sus necesidades en un grupo particular buscarán satisfacerlas en otros. Esta interpretación motivacional define un grupo como un conjunto de individuos cuya existencia como tal resulta provechosa para los miembros.

El deseo de satisfacer necesidades puede ser una potente fuerza motivadora que induce a la formación de grupos. Específicamente, la seguridad, el impulso social, la estima y la realización personal constituyen necesidades que pueden satisfacerse hasta cierto punto afiliándose a grupos.

Seguridad :

Si no tiene un grupo que lo apoye cuando se expresan diversas demandas de la administración, el empleado puede sentirse solo frente a ella y todo el sistema organizacional.

Esta "soledad" origina cierto grado de inseguridad. Al ser miembro de un grupo, el empleado puede participar en actividades grupales y discutir las demandas de la administración con otros miembros cuyos puntos de vista respaldan al suyo.

Social:

La naturaleza gregaria del ser humano suele tener por resultado la necesidad de afiliación. Este deseo de pertenecer y formar parte de un grupo señala la intensidad de las necesidades sociales y motivacionales.

Estima:

En un ambiente particular de trabajo, cierto grupo puede ser considerado por los empleados como de alto prestigio debido a diversas razones. Por consiguiente, ser miembro de ese grupo lleva en sí cierto prestigio del que no gozan los que no lo son. Al empleado que tiene grandes necesidades de estima, la membresía de uno de esos grupos puede proporcionarle una gran satisfacción de su necesidad.

Deutsch (1955), hizo hincapié en los aspectos motivacionales de los grupos, un tipo de interdependencia motivacional a la que llama "Promovedor". Según Deutsch, dos personas son promovedoramente interdependientes si el avance de cada una hacia su meta facilita que la otra alcance la suya.

En la actualidad se consideran tres aspectos fundamentales de la motivación de grupo :

- Formación de la meta.
- Metas de grupo y acción de grupo
- Los afectos de la acción de grupo dirigida a la meta (Cartwright y Zander, 1971).

2.4 LAS METAS GRUPALES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD

En un momento u otro, toda persona ha pertenecido a algún grupo cuyos objetivos o metas no son del todo identificables. Como no existe el criterio para evaluar cursos de acción alternativos, es difícil para tal grupo organizar un programa de actividades coherentes. Surge una situación por completo diferente cuando el grupo posee una meta claramente especificada, pues ahora los miembros tienen bases para valorar cursos alternativos de acción y para meditar sobre cómo la conducta propia puede contribuir a los logros del grupo. El miembro que acepta la meta de grupo se siente motivado a colaborar con los otros miembros para facilitar la obtención de tal meta y, de igual forma, siente satisfacción ante las pruebas del éxito del grupo (Cartwright y Zander, 1971).

Generalmente en la valoración de la productividad de grupos, en contraste con los resultados originados en individuos que trabajan en forma aislada, el grupo se manifiesta superior; de ahí la importancia de especificar las condiciones en las cuales los grupos obtienen mejores resultados que los individuos aislados:

- a) En las actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas, hay más probabilidades de que varias personas puedan producir mejores resultados.
- b) Cuando varios individuos trabajan en conjunto para realizar una tarea, sus actividades propiciarán una integración del trabajo, que mejorará sus resultados.

Uno de los métodos para elevar la productividad en las organizaciones es la integración de equipos de trabajo, este método crea metas de grupo y remunera a los empleados por lo menos parcialmente, con base en el logro de estas metas. Por otro lado también busca que todos los integrantes del grupo compartan la responsabilidad del desempeño del mismo. Además, las decisiones se ven descentralizadas al nivel del equipo de trabajo.

Los beneficios de los equipos de trabajo han incluido una mayor integración de las habilidades individuales, mejor desempeño en términos de cantidad y calidad, menor rotación de empleados y ausentismo y un sentido mayor de confianza y logro entre los integrantes del equipo.

En años recientes, ciertas organizaciones han sido objeto de mayor atención debido a que una parte esencial del sistema de administración es el uso

de equipos de trabajo; desde la adopción de éstos, la mejoría en la producción ha sido notable.

Cuando las organizaciones adoptan los equipos de trabajo como estrategia para elevar al máximo la productividad y promover un desempeño elevado entre sus empleados, el logro de esto se basa en un fuerte compromiso con las metas, la colaboración y apoyo de los miembros del equipo y finalmente en un firme sentido de propiedad y responsabilidad para los resultados del esfuerzo en equipo.

Así mismo las organizaciones han buscado promover cinco características en los equipos para lograr los resultados que pretenden:

- 1) Metas: Los integrantes de los equipos deben colaborar para fijar metas claras con base en la misión de la empresa.
- 2) Papeles (roles): Las personas desempeñan diversos papeles en el grupo, pero deben reconocer que es esencial la interdependencia. Los integrantes del equipo deben desarrollar una visión común de los logros que se espera que el equipo alcance.
- 3) Liderazgo: El líder del equipo debe mantener un panorama multifuncional y establecer un ambiente positivo de trabajo para los miembros del equipo.
- 4) Relaciones de equipo: Se hace hincapié en la comunicación abierta de las expectativas que los integrantes del equipo tienen de los demás. Además del logro de metas, se subraya el vigilar los procesos interpersonales dentro del equipo.
- 5) Recompensas: Se otorgan recompensas a los integrantes del equipo para que celebre sus logros durante la vigencia del proyecto.

Como los equipos de trabajo alteran estructuralmente a la empresa, se les debe tomar en cuenta cuando se están estableciendo estrategias y tácticas para la organización. El área de Recursos Humanos puede desempeñar un papel activo en la planeación estratégica para la instalación de equipos de trabajo, incorporando cambios en los peldaños directivos (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

CAPITULO III
LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO:
ENFOQUE DE EXPECTATIVAS.

LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO: ENFOQUE DE EXPECTATIVAS

3.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Cada organización depende de que sus gerentes motiven al personal. Con todo, la motivación es un proceso muy difícil porque las personas responden de manera muy distinta a los mismos estímulos.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino moveré, que significa mover. Por supuesto, hoy en día, el término tiene un significado más amplio que este. Dessler (1976), lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades". Kelly (1974), afirma que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Por su parte, Lones la ha definido como algo relacionado con "la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización cuando se desarrolla todo esto.

Todas estas descripciones parecen contener tres aspectos comunes del proceso de motivación. Estos se asocian con (Hodgetts y Altman, 1993):

- a) Lo que le confiere energía a la conducta humana.
- b) La forma en que se dirige o encauza esta conducta.
- c) La manera en que se puede sostener la conducta.

Una importante determinante de desempeño individual es la motivación. No es la única, otras variables tales como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia anterior también influyen en el desempeño.

Un problema continuo e intrigante al que se enfrentan las organizaciones es porqué algunos empleados se desempeñan mejor que otros. A pesar de la importancia obvia de la motivación, resulta difícil definirla y aplicarla en las organizaciones. Una definición propone que la motivación en las organizaciones tiene que ver con:

- 1) La dirección de la conducta.

- 2) La fuerza de la respuesta (es decir, esfuerzo) una vez que un empleado decide seguir un curso de acción.
- 3) La persistencia de la conducta o por cuanto tiempo la persona sigue portándose de una manera en particular.

Un examen detenido de cada uno de estos puntos de vista conduce a cierto número de conclusiones acerca de la motivación:

1. Los teóricos presentan interpretaciones ligeramente distintas e insisten en factores diferentes.
2. Se relaciona con la conducta y el desempeño.
3. Implica la dirección hacia la meta.
4. Diferencias fisiológicas, Psicológicas y ambientales entre los empleados individuales son factores importantes que deben tomarse en consideración.

La mayoría de las organizaciones deben considerar que han de motivar a un grupo de personas diversas y, en muchos aspectos, impredecibles. A la diversidad se debe que haya distintos patrones conductuales que, en cierto modo, se relacionan con las necesidades y las metas. La importancia de las metas en cualquier estudio de la motivación es evidente. El proceso motivacional, tal como lo interpreta la mayoría de los teóricos, va orientado hacia la meta.

Las metas, o resultados, que busca alcanzar un empleado se conciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de metas deseables puede generar una reducción importante de las deficiencias que causan necesidades.

Las necesidades y las metas son factores que proporcionan las bases para elaborar un modelo motivacional integrado. El paso inicial para crear un modelo que sirva para aclarar el proceso de la motivación consiste en relacionar esas variables a modo de secuencia.

Las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades. Estas disparan un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión causada por la incomodidad.

Se escoge un curso de acción y se produce una conducta orientada hacia la meta (resultado).

Un modelo más completo e integral puede crearse empleando como fundamento el modelo circular. Ciertos número de factores, como el esfuerzo y la capacidad, son extremadamente importantes para comprender el modelo motivacional, razón por la cual deben incluirse en él. El esfuerzo se refiere a la energía que despliega una persona cuando lleva a cabo una tarea; la capacidad indica sus aptitudes, como la inteligencia y la destreza.

Las variables organizacionales también actúan en el proceso motivacional. El diseño del puesto, el alcance del control, el estilo del jefe, las afiliaciones grupales de la persona y la tecnología constituyen algunas de las variables organizacionales que influyen en la motivación.

Otra variable que interviene en el proceso motivacional es la satisfacción. La satisfacción significa generalmente la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas. La motivación y satisfacción están relacionadas, pero no se trata de conceptos sinónimos; ya que la motivación concierne fundamentalmente a la conducta orientada hacia la meta (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993).

Gran parte del interés por los esquemas de motivación fue generado por David C. McClelland en 1926; este experto desarrolló, entre otras cosas, un esquema motivacional denominado "Motivación para el logro", el cual se define como el impulso que tienen algunos empleados para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer y avanzar por la pendiente del éxito donde el logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan (Davis y Newstrom, 1991).

3.2 ASPECTOS MOTIVACIONALES DE LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA.

Las organizaciones cuentan con numerosas opciones para motivar a los empleados para que sean productivos entre las que se encuentran las recompensas, las cuales son una herramienta de motivación muy importante. Según Fred Luthas y Robert Kreitner (1975), el que los empleados mantengan un nivel elevado de productividad depende de la manera como perciban las consecuencias de su esfuerzo. Si consideran que se premiará la productividad, es más probable que la aumenten. Por este motivo, las organizaciones deben hacer

bastante hincapié en las recompensas que los empleados perciben como deseables.

Una recompensa bastante obvia por el desempeño es el pago y los diversos sistemas de pago por incentivo. Como el pago puede ser un incentivo muy poderoso, las personas cuyos puestos incluyen el establecer sistemas de pago necesitan entender el efecto del pago en la motivación. Los directores de Recursos Humanos que entienden esta relación tienen la posición ventajosa para poner en práctica sistemas efectivos de pago por desempeño.

Lo que más valoran los empleados es el pago, y la mejor manera de entender el valor de este pago es en términos de las diferentes necesidades que tienen los empleados.

El pago es una recompensa importante pues proporciona a los empleados el medio para comprar alimentos que satisfacen sus necesidades fisiológicas; les permite pagar un alojamiento para satisfacer su necesidad de seguridad y les permite llenar sus necesidades de estima, ya que el pago es una medida de valor relativo.

Además, existen otros motivos importantes para que los Directores de Recursos Humanos pongan en práctica sistemas efectivos de pago por desempeño:

- Primero, el pago sirve para diferenciar a los empleados. Los empleados con un alto desempeño, por lo general se resienten en sistemas que recompensan a todos por igual, y tal vez sientan que no hay motivo para permanecer en una empresa que permite que los menos competentes "engañen al sistema" recibiendo la misma recompensa con menos esfuerzo o habilidad.
- Segundo, el usar el pago como recompensa hace que la evaluación formal del desempeño sea un acontecimiento importante. Cuando no hay relación entre el pago y el desempeño, los empleados pueden pensar que las evaluaciones no son más que un requisito somero del Departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, cuando el pago se basa claramente en el desempeño, es visto como consecuencia importante del trabajo efectivo, recalcando así la importancia del proceso de evaluación.

- Tercero, el pago por desempeño puede ser una forma importante de distribuir a través de remuneraciones un dinero que esté escaso, incluso en circunstancias financieras difíciles, las empresas hacen bien en mantener los pagos por méritos para sus empleados con un desempeño sobresaliente. No sólo el desempeño sobresaliente premiado ayudará a retener a los empleados más capaces, sino que también puede alentar a los empleados que tienen un desempeño menos eficiente a dejar la empresa.
- Finalmente, el pago por desempeño puede usarse para promover una cultura de alta productividad en la empresa. El transformar una cultura apática en otra donde la productividad es altamente valorada puede ser una tarea difícil y a su vez gratificante.

Las estrategias motivacionales efectivas, incluyendo el uso del pago como recompensa al desempeño, pueden ayudar a llevar a la cultura de la organización en la dirección de un desempeño mejor. Después de todo, el pago afecta a todos los empleados de la empresa, por lo que tiene un considerable potencial para cambiar su cultura entera, con cada uno de sus empleados (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

Lawler y Porter (1971), analizaron que el dinero puede ser un gran motivador para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria.

Los autores resaltan que el problema de la mayoría de los planes de remuneración reside en que los empleados no captan tal relación, y creen que la remuneración se origina por la relación con la edad, la educación, el desempeño en años pasados o aún, criterios intrascendentes, de donde una oportunidad clave para mejorar la motivación y el rendimiento consiste en vincular de manera más estrecha la contribución individual o grupal y la retribución.

Richard Kopelman, Leon Reinharth y Adam Beer (1988), informaron recientemente acerca de uno de los resultados de los estudios que se efectuaron en una organización importante. Las sucursales donde hay una relación directa entre el desempeño y las recompensas lograron niveles de rendimiento significativamente más altos que las demás sucursales. Muchos estudios indican claramente que la paga es, con mucho, el motivador más efectivo para un mejor desempeño en el trabajo.

Por esta razón, ninguna función de Recursos Humanos ofrece más oportunidades de mejorar la productividad que la administración del sistema de recompensas. En el pasado muchas empresas no se preocupaban gran cosa por aprovechar el efecto de las recompensas como motivador hacia el trabajo.

Un gran número de estudios indican que, para que las recompensas sean eficaces, es importante que el empleado vea una relación directa entre su desempeño y el logro de la recompensa deseada. Quiere decir que el solo hecho de establecer un sistema adecuado de recompensas no basta para motivar al empleado. Es igualmente importante explicarles a los empleados cómo se aplicará el sistema, de manera que cada uno entienda que el logro de las recompensas deseadas se relacionará directamente con su desempeño.

Uno de los enfoques importantes de investigación que lleva a ésta conclusión es la teoría del condicionamiento operante, desarrollada por B. K. Skinner. En dicha teoría destaca que, la conducta de los seres humanos que recibe recompensas tiende a repetirse mientras que la no recompensada no se repite.

Resumiendo las teorías de motivación más ampliamente aceptadas, así como la evidencia empírica proveniente de los estudios realizados en las empresas, parecen llevar a la conclusión de que, para motivar eficazmente la conducta humana, los sistemas de recompensa requieren:

1. Una clara exposición de la relación directa que existe entre la conducta y las recompensas esperadas.
2. Un sistema preciso de evolución del desempeño y un plan efectivo de aumentos por méritos, que garanticen que el desempeño será medido con precisión y que las recompensas recibidas serán directamente proporcionales al desempeño medido objetivamente.
3. Una comunicación efectiva que permita que todos los miembros de una organización, en todos los niveles, entiendan cabalmente lo anterior.

Aunque algunos estudios (especialmente los de Herzberg en 1959) parecen indicar que el dinero tiene escaso valor como motivador, otros llegan a la conclusión de que el dinero puede ser un motivador muy poderoso. La explicación de estos resultados, aparentemente contradictorios, está en la idea de que el valor del dinero como motivador depende de cómo lo percibe la persona y de la situación general.

Cuando la paga de uno está relacionada estrechamente con sus logros y los demás miembros de la organización la consideran como una forma de reconocimiento, ciertamente es un incentivo muy eficiente. En cambio, en las empresas en donde hay poca relación visible entre el desempeño y la percepción de la paga no se usa como incentivo, el dinero puede no producir efecto alguno como motivador.

Los estudios realizados por J. Stac y Adams (1965), indican que, para que un sistema de recompensas motive eficazmente el desempeño es necesario que los empleados sientan que el sistema se aplica equitativamente. Para que esa percepción exista, el esfuerzo realizado debe relacionarse con las recompensas en la misma medida en que se relacionan en el caso de los demás (Schuster, 1992).

Se cree que el pago de incentivos tiene por objeto principalmente "incrementar o conservar cierta actividad ya iniciada o... alentar una nueva forma de actividad..." (Marriot, 1957).

Existen numerosas pruebas de que la implantación de dichos planes generalmente da como resultado mayor producción, menores costos unitarios y salarios más altos que los sistemas de pagos directos.

Sin embargo, la implantación de un plan de incentivos no es, y nunca puede ser, un evento aislado. Con frecuencia, los cambios en los métodos de trabajo, en las políticas administrativas y en la organización acompañan al nuevo plan y es muy difícil determinar la cantidad en que éstos y otros eventos contribuyen a la variación en el comportamiento (Vroom y Deci, 1979).

Hoy en día, muchos de los científicos de la conducta están enfocando su atención en las teorías de procesos, que se ocupan primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. La más conocida de éstas es la teoría de Expectativas. Esta teoría tiene sus raíces iniciales en los trabajos realizados por Tolman y Lewin en la década de 1930, pero se asocia de manera más directa con investigadores actuales como Vroom, Lawler, y Hackman y Porter.

La teoría de las expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas.

3.3 LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE EXPECTATIVAS

Para dar una explicación del porqué la gente se comporta de cierta manera, es necesaria la teoría de motivación. Como Jones (1959), ha señalado, esta teoría trata de "explicar" como comienza el comportamiento, cómo recibe energía cómo la conserva, cómo la dirige y qué tipo de reacción subjetiva se presenta en el organismo".

La teoría de la motivación que se empleará para comprender los efectos del diseño del trabajo es la teoría de la expectativa. Georgopoulos, Mahoney, Jones (1957), y Vroom (1964), entre otros han expuesto teorías de la expectativa de la productividad del trabajo.

De acuerdo con ésta teoría la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva está determinada por 3 variables: La primera queda contenida en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa. Esta es la probabilidad subjetiva del individuo que dice que dirigir determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución efectiva de una labor dará como resultado cierta recompensa o un resultado valuado positivamente.

Esta probabilidad de esfuerzo recompensa está determinada por dos probabilidades subjetivas secundarias:

- a) La probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado la eficiencia.
- b) La probabilidad de que la eficiencia dará como resultado una recompensa.

Vroom (1964), se refiere a la primera de estas probabilidades subjetivas como una "expectativa" y a la segunda como una "calidad de medio".

La segunda variable importante es el concepto del valor o valencia de la recompensa. Esto se refiere a la percepción individual del valor de la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva (Vroom y Deci, 1979).

El modelo de expectativas también conocido como Teoría de expectativas es un sistema de motivación ampliamente aceptado.

Vroom explica que la motivación es producto de tres factores:

1. Que tanto se desea una recompensa (Valencia).
2. La estimación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa)
3. La estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

En la siguiente fórmula se demuestra esta relación.

Valencia X Expectativa X Medios y Herramientas = Motivación

A continuación se describen cada uno de los factores que integran el modelo:

VALENCIA: La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta.

La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y podría variar substancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.

En el modelo de expectativas los gerentes deben obtener información específica sobre las preferencias de un empleado entre un conjunto de recompensas, y seguir vigilando los cambios en estas preferencias.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas o negativas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es cero. El rango total es de -1 a +1.

Algunos empleados encontrarán valor intrínseco en el trabajo en sí, particularmente si tienen una sólida ética del trabajo o motivación. Obtienen satisfacción directamente de su trabajo a través de una sensación de realización, de hacer bien una tarea o de crear algo.

En este caso, los resultados están en buena medida bajo el propio control del empleado y menos sujetos al sistema de recompensas de la gerencia.

EXPECTATIVAS: La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades; la estimación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor varía de 0 a 1. Si un empleado no ve posibilidades de que el esfuerzo produzca el desempeño deseado, la expectativa es 0. Por el contrario, si el empleado tiene mucha confianza en que la tarea se realizará, la expectativa tiene un valor de 1. Normalmente, los estimados de expectativas que tienen los empleados se encuentran entre estos dos extremos.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo-desempeño es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. Los empleados con elevados niveles de autoeficacia tienen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio. Esto crea una alta evaluación de la expectativa.

INSTRUMENTALIDAD: La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión. El valor de la instrumentalidad va de 0 a 1.

Si un empleado ve que las promociones se basan en datos sobre el desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta; sin embargo, si no es muy clara la base para dichas decisiones, la calificación será baja.

El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación. Se le define como la fuerza del impulso hacia la acción. Los tres factores en el modelo de expectativa pueden presentarse en un número infinito de

combinaciones. La combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad.

Si el deseo de obtener una recompensa es grande pero cualquiera de los estimados de probabilidad son bajos, entonces es posible que la motivación sea moderada, en el mejor de los casos. Si tanto la expectativa como la instrumentalidad son bajas, entonces la motivación será débil aún cuando la recompensa tenga una valencia alta.

Por medio de la experiencia, las personas aprenden a asignar valores diferentes a las recompensas disponibles y también en los diversos niveles de recompensas ofrecidas.

Así mismo, desarrollan estimados de expectativas o instrumentalidad mediante experiencias y observaciones directas. Como consecuencia, los empleados realizan una especie de análisis de costo-beneficio para su propio comportamiento en el trabajo. Si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados probablemente aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1991).

3.4 EL SALARIO Y LAS COMPENSACIONES

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades.

El hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria, gracias exclusivamente a dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza. Poco a poco tales urgencias fueron haciéndose más amplias y completas, es decir, se modificaron en cantidad y calidad.

El artesano surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia. Tal exceso de producción provoca que este ponga a disposición de los demás miembros de la colectividad los satisfactores que produce y entonces nace el trueque. Se ve así que el hombre satisface sus necesidades ya no tan solo como el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

Con el transcurso del tiempo aparece el concepto de trabajo personal, mismo que se realiza en beneficio de otras personas. Este tipo de trabajo se presenta primero dentro del sistema esclavista y su única retribución es el pan, el vestido y el techo.

Posteriormente, la labor personal es remunerada en especie o, dicho en otra forma, el hombre trueca su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque, o cambio directo, sea sustituido por algo más versátil y aparece así la compraventa, a cambio directo; es decir, la relación mercancía - mercancía fue sustituida por la fórmula mercancía - dinero - mercancía.

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía, es necesario reconocer que alguna vez en la historia dicha actividad sí fue considerada como tal y, aún hoy día, no pueden sustraerse los efectos de la leyes de la oferta y la demanda, cuando concurre al llamado mercado de trabajo. El dinero, como medio de cambio, hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del término salario, que se deriva de "Sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella; Sueldo, proviene de "Sólidos" moneda de oro de peso cabal.

La Ley Federal del Trabajo define el salario en su artículo 82: "...El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"....(Ley Federal del Trabajo, 1993).

La oficina internacional del trabajo ha definido al salario como "La ganancia, sea cual fuere se denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar, o por servicios que haya prestado o deba prestar".

Así mismo, la costumbre ha establecido el uso del término "Sueldo" para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal (Arias, 1990).

Sin embargo, y en virtud de que los citados artículos definen al salario y nunca se refieren a sueldos, para fines de este trabajo, y en lo sucesivo, se empleará el primer término: Salario.

Salario Fijo:

Como su nombre lo indica son aquellas percepciones que se conocen con anticipación como lo son: el sueldo, el aguinaldo y la prima vacacional, así como las contempladas en el Contrato Individual o Colectivo de Trabajo.

Salario variable:

Son aquellas percepciones que se desconocen previamente en el momento de la contratación, ya que se encuentran sujetas a que se cumplan determinadas circunstancias.

La integración de estas dos percepciones, da como resultado el concepto del salario mixto en el cual se observa una partida fija y una variable.

3.5 EL PAGO DE INCENTIVOS SALARIALES Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD.

Un sistema de incentivos salariales (económicos) de algún tipo puede aplicarse a casi cualquier puesto. La idea básica de todos ellos es determinar el salario de un empleado en proporción a algún criterio de desempeño individual, grupal y organizacional. Estos criterios pueden referirse a la productividad del empleado.

El análisis de los incentivos económicos se centra en sus implicaciones para el comportamiento, y al ser combinados con la administración de salarios se estructura un sistema completo de paga.

Aunque la mayoría de los análisis se basan en programas de incentivos a largo plazo, debe reconocerse que los incentivos temporales tienen también un papel que desempeñar en la compensación. En ocasiones, representan exactamente la cantidad adecuada de motivación extra para crear un incremento deseado en el desempeño en productividad del empleado.

Existen varios tipos amplios de incentivos que vinculan el salario con el desempeño.

Quizás el método más popular es que la cantidad de producción determine la paga. Este sistema ofrece una conexión simple y directa entre el desempeño y la recompensa. A los trabajadores que producen más se les recompensa más. Con frecuencia la paga se determina por una combinación de cantidad-calidad a fin de asegurar que se mantenga la alta calidad de un producto o servicio.

En otros tipos de programas, se entrega un bono de incentivos solamente a los empleados que cumplen con metas establecidas; de igual forma, las recompensas deben entregarse también con base en el éxito de las tareas.

Los incentivos salariales ofrecen también varias ventajas potenciales para los empleados. Una de las principales es que refuerzan la idea que tienen los empleados (instrumentalidad) de que habrá recompensa para el buen desempeño.

Si se supone que el dinero tiene valencia para un empleado, entonces la motivación debe aumentar. Además, si un mayor Salario es una recompensa valiosa, entonces los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación del comportamiento. Las recompensas, con frecuencia son inmediatas y repetidas, lo que responde a la filosofía de la modificación del comportamiento. Básicamente, los incentivos salariales ofrecen más salarios para mayor producción.

La principal razón para el uso de los incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad al mismo tiempo que descienden los costos laborales. Los empleados en condiciones normales, sin incentivos salariales, tienen la capacidad para producir más, y los incentivos salariales son una manera de liberar ese potencial.

El aumento a la productividad generalmente es considerable. Para que tenga éxito, un incentivo salarial debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados creen firmemente que después del desempeño obtendrán recompensa. Si el plan es demasiado complejo y los trabajadores tienen dificultades para relacionar el desempeño con la recompensa, es menos probable que surja la motivación. Será necesario establecer los objetivos, requerimientos de elegibilidad, criterio de desempeño y sistema de paga, y que los participantes lo entiendan.

Quando los sistemas de incentivos salariales operan exitosamente, son evaluados favorablemente por los empleados, probablemente por que ofrecen recompensas psicológicas y económicas. Los empleados se sienten satisfechos al realizar bien un trabajo, lo que responde a su impulso de logro. Su imagen propia puede mejorar al tener un mayor sentimiento de competencia; inclusive podrían sentir que realizan una contribución a la sociedad al ayudar en los esfuerzos por recuperar una posición de liderazgo en productividad entre los países. Los incentivos salariales podrían fomentar la cooperación entre los trabajadores debido a la necesidad de trabajar juntos para obtener premios e incentivos (Davis y Newstrom 1991).

En los planes diseñados para recompensar a los empleados por los aumentos de la productividad, se debe considerar a toda la empresa; ya que la compensación de incentivos se basa justamente con el rendimiento de la planta.

Quando los aumentos en la eficiencia productiva se vuelven realidad, los empleados y la compañía comparten el valor monetario de los ahorros de acuerdo con un porcentaje determinado de antemano. Los objetivos principales son estimular a los empleados para que proporcionen ideas sobre la manera de aumentar la eficiencia, lograr que los trabajadores se comprometan a perseguir objetivos y constituir una base equitativa para compartir los beneficios derivados del aumento de eficiencia y productividad.

Todo aspecto medible del comportamiento puede estar sujeto a estas compensaciones, de manera que los incentivos salariales por rendimiento y productividad se pueden aplicar a ejecutivos, profesionales, técnicos, empleados de oficina y obreros (Schuster, 1992).

3.6 LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y SU IMPACTO CON LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Durante mucho tiempo, los científicos conductuales afirmaron que la satisfacción conducía a un buen desempeño en el trabajo. Esta relación causal tiene sus raíces en los estudios de Hawthorne, en los que se creyó que las mujeres que trabajaban en el cuarto de ensamblaje se sentían a gusto en sus trabajos y, como resultado incrementaron su producción.

De hecho, Roethlisberger (1941), escribió que "...los factores que constituyen la eficiencia en una organización empresarial no son necesariamente los mismos factores que constituyen la felicidad, la colaboración, el trabajo de equipo o cualquier otra palabra que pueda usarse para referirse a situaciones cooperativas".

A pesar de tales afirmaciones, los humano-relacionistas de la primera época defendían el concepto de que "Los trabajadores felices son trabajadores productivos".

En años recientes, algunos científicos han tergiversado la proposición de los relacionistas humanos, y ahora afirman que el buen desempeño conduce a la satisfacción. No obstante, existe una variable que interviene entre esas dos: Las recompensas (Hodgetts y Altman, 1993).

La satisfacción en el trabajo, es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, así como los programas de incentivos.

No obstante, un método más completo requiere que se incluyan muchos factores adicionales, antes de poder entender completamente la satisfacción en el trabajo. Además deben tenerse en cuenta factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones.

En resumen, la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, es decir, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo (Blum y Naylor, 1990).

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores.

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. Juntas, las tres partes de las actitudes ayudan a las organizaciones a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un sólo empleado, pero podría referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo, como por ejemplo: "La satisfacción en el trabajo del departamento de Herramientas y tintes se encuentra en el nivel más alto de su historia".

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo, con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya que éstas predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera. Los estudios podrían también dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (La naturaleza del trabajo) y aquellas que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).

La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, adquiere generalmente mayor relevancia con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente.

Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida. Si la organización desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados, hay muchos caminos que puede seguir.

Muchos de los empleados responden bien a los incentivos monetarios, particularmente si están vinculados estrechamente con el desempeño individual.

La satisfacción es por otra parte, un producto de las percepciones que tiene el empleado acerca de la organización, así como del incentivo y salario que percibe. El modelo de la motivación mediante fijación de metas indica que los empleados se sentirán satisfechos cuando puedan alcanzar metas difíciles, por lo que son deseables las actividades con retos.

Un alto desempeño contribuye a una gran satisfacción del empleo; la secuencia es que un mejor desempeño por lo general produce mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si se consideran éstas recompensas como justas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. En cambio, si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción. En todo caso, el nivel de la satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente el desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera continuamente. La implicación que esto tiene para las organizaciones, es que deben esforzarse por apoyar el desempeño de los empleados, lo que probablemente producirá satisfacción como una consecuencia adicional (Davis y Newstrom, 1991).

3.7 LOS INCENTIVOS GRUPALES.

Los planes de incentivos que se basan en la productividad deben reducir los costos laborales directos, para lograr la totalidad de sus beneficios. Así mismo, deben ser pensados, ejecutados y mantenidos en forma cuidadosa. Una regla esencial es que una planeación meticulosa combinada con una actitud de "proceder con cautela" ayudarán a asegurar el éxito. Los directivos de las compensaciones hablan repetidamente de varios puntos relacionados con la administración efectiva de los planes de incentivos. Dos de los puntos más importantes son:

1. Los sistemas de incentivos solamente son efectivos cuando las organizaciones están dispuestas a otorgar incentivos tomando en cuenta las diferencias en el desempeño. El permitir que los pagos de incentivos se conviertan en garantías de pago frustra la intención de motivación del incentivo. El objetivo primario de un plan de compensaciones como incentivo no es dar el incentivo en casi todas las circunstancias, sino motivar el desempeño superior. De esta manera, para que el plan tenga éxito, el mal desempeño debe quedar sin recompensa.

2. Los sistemas de incentivos deben estar hechos con base en lineamientos de desempeño claramente definidos y aceptados, comunicados en forma clara a los empleados con la finalidad de poder medir objetivamente su productividad contra los lineamientos de desempeño establecidos.

Una de las formas para bonificar el desempeño de los empleados son los llamados incentivos de grupo; los cuáles son más deseables cuando las contribuciones individuales son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación del grupo. De esta manera, conforme el trabajo en equipo y la coordinación entre los trabajadores ha tomado auge, y conforme ha aumentado la contribución de aquellos que participan indirectamente en el trabajo, las bonificaciones o incentivos de grupo se han vuelto más populares.

Más aún, la mayoría de las bonificaciones de grupo que se han desarrollado últimamente toman como base para los pagos de incentivos, factores tales como el incremento en las ganancias de la empresa, el mejoramiento en la eficiencia y las reducciones en los costos laborales.

Los incentivos de grupo, a diferencia de los planes de incentivos que se basan únicamente en la producción, pueden ampliar el alcance de las contribuciones de los empleados motivados. Los incentivos de grupo se pueden distribuir igualmente entre los empleados, o en forma proporcional a su salario base, o en base a su contribución relativa al logro del grupo (Sherman Jr. y Bohlander, 1994).

De igual manera es importante señalar que los incentivos de grupo se llevan a cabo cuando es difícil medir cada resultado de los empleados individualmente y cuando es crucial el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización (Milkovich y Boudreau, 1994).

CAPITULO IV
LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD Y
LA PLANEACIÓN DE METAS:
UNA ALTERNATIVA AL SISTEMA
DE REMUNERACIÓN BAJO EL
ENFOQUE MOTIVACIONAL
DE EXPECTATIVAS.

LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD Y LA PLANEACIÓN DE METAS: UNA ALTERNATIVA AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN BAJO EL ENFOQUE MOTIVACIONAL DE EXPECTATIVAS.

4.1 ANÁLISIS DE LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD.

En la actualidad, en nuestro país se ha introducido la modalidad de bonos por productividad. Este es un buen momento para analizar los distintos aspectos de la productividad como su medición, el reparto de beneficios a los trabajadores y la competitividad de las organizaciones.

Este tema inquieta a todo los sectores, fundamentalmente a raíz del pacto para la estabilidad, competitividad y el empleo (PECE), con el que empresarios y trabajadores se obligan a establecer el pago de bonos por productividad como mecanismo para incrementar la competitividad empresarial y fortalecer el salario.

Como punto inicial se citarán las palabras pronunciadas por W. EDWARDS DEMING, durante una conferencia en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

"Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser mejores, altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo.

Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene" (Deming, 1984).

El bono de productividad es un incentivo económico que busca por un lado, aumentar la productividad de las empresas y, por otro, aumentar las percepciones de los trabajadores fortaleciendo así el salario, razón por la cual dicho bono se establece como un mecanismo para vincular los incrementos en dichas variables con el nivel de remuneraciones de los trabajadores.

Sin perjuicio de los esquemas vigentes o de los que pudieran establecerse en el futuro para premiar el desempeño personal, el bono de productividad se plantea primordialmente como un incentivo económico relacionado con el rendimiento colectivo de los trabajadores.

En virtud del establecimiento generalizado en las empresas de los bonos de productividad, la remuneración de los trabajadores del país tendrá al menos dos componentes:

El primero corresponderá al concepto actual de salario (salario fijo), el segundo al bono de productividad. (salario o compensación variable).

4.2 FUNDAMENTACIÓN Y PROCESO DE LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD .

Como ya se mencionó, la instrumentación de bonos de productividad en las organizaciones tiene por objeto apoyar e inducir a los factores de la producción a trabajar más intensamente en la elevación de la competitividad de la planta productiva nacional y con ello fortalecer el nivel de vida de los trabajadores.

Considerando el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, el cual establece la necesidad de que cada empresa constituya comisiones mixtas que permitan a los trabajadores elevar su nivel de vida y productividad, toda la organización productiva, independientemente de su tamaño y giro, deber contar con una comisión mixta (Grupo de trabajo o representación bilateral), integrada por representantes de la empresa y el sindicato, cuya función es determinar los criterios de la productividad, diseñar el bono de productividad y vigilar su correcta asignación.

En seguida se analizó cada una de estas funciones:

a) Medición:

Según el tamaño y giro de las empresas será necesario contar con una o más medidas de productividad; en las empresas pequeñas deberá procurarse contar con un solo indicador que refleje el resultado del esfuerzo conjunto de los trabajadores por elevar la eficiencia. En empresas más grandes las mediciones de la productividad podrán ser por departamentos o áreas operativas.

Se recomienda hacer énfasis en la colaboración entre equipos de trabajadores más que en el trabajo individual. Esto por supuesto no limita a las empresas que juzguen conveniente instrumentar bonos

individuales de productividad orientados a premiar el esfuerzo individual y que permitan a los trabajadores elevar aún más sus remuneraciones.

b) Seguimiento:

La Comisión Mixta, deberá actualizar de manera regular los indicadores de productividad. Con base en la experiencia adquirida en los trabajos de seguimiento, la comisión mixta podrá acordar los cambios y adaptaciones en los mismos, que considere necesarios.

Además, la comisión será responsable de identificar los obstáculos y limitaciones existentes y de definir las responsabilidades en el proceso del incremento de la productividad que corresponda tanto a la empresa como a los trabajadores, y podrá formular recomendaciones a cualquiera u ambas partes para estimular dicho incremento. En relación con los trabajadores, sus consideraciones se referirán a la permanencia y apoyo del individuo en el equipo de trabajo.

Para determinar el monto y la forma de pago del bono de productividad la empresa y los trabajadores negociarán los porcentajes respecto a su salario que se pagarán al alcanzar o rebasar las metas de productividad convenidas.

4.3 PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DE LA PROPUESTA Y TEORIZACIÓN APROXIMADA AL OTORGAMIENTO DE LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD.

En la medición de la productividad las empresas han desarrollado estándares y patrones medibles y cuantificables (por ejemplo, número de piezas terminadas), pero también hay aspectos subjetivos involucrados en el proceso productivo que son materia de análisis para el Psicólogo industrial.

Hoy, en los años 90's, y considerando los retos económicos del país, es necesario que los psicólogos aportemos nuevas tendencias que apoyen al sistema de remuneración actual. La alternativa que se propone con base y fundamento en lo que se ha revisado tiene como propósito, generar una perspectiva diferente al sistema de remuneración actual, que pueda ser aplicable

en las condiciones socioeconómicas actuales de las organizaciones de nuestro país.

Postulamos que el trabajador es el principal generador de su ingreso económico. La idea a seguir consiste en tener como base un salario fijo que progresivamente se convierta en una percepción menor a la compensación variable llamada bono de productividad, el cual se obtendrá cuando se lleve a cabo en forma grupal (por departamento o área) una planeación y consumación de metas. Este planteamiento se apoya en la teoría de expectativas, la cual, por sus conceptos, da un mayor soporte al establecimiento de metas.

Para formular la propuesta se parte de trascender la concepción individualista de la motivación; y llevarla a una concepción grupal, es decir, que a través de la participación del Psicólogo, se homogenice en el equipo operativo de trabajo una misma meta, clara y concreta, que cada elemento del grupo adopte como propia y, al mismo tiempo la reconozca como elemento de corresponsabilidad en el equipo.

Se propone también estructurar un modelo tripartita, en el que los elementos que lo componen se integren armónicamente bajo la conducción del Psicólogo, la participación de los empleados y la aceptación de la organización.

Estos elementos tienen su propia validez y aplicación como conceptos independientes y al integrarlos componen el fundamento de esta alternativa.

Los elementos son: La planeación de metas, el modelo motivacional de expectativas y los bonos de productividad.

Nuevamente, se insiste en la visión grupal de los elementos de este modelo, es decir, la planeación de metas deberá reflejar el consenso general de cada equipo de trabajo, que representa una sección dentro de la organización, por ejemplo: el departamento de ventas, el departamento de crédito y cobranza, el departamento de recursos humanos, etc. Bajo este modelo, cada equipo de trabajo tendrá la responsabilidad de planear sus metas, en función de los objetivos de la organización.

El efecto motivacional deberá hacerse patente desde esta primera tarea de grupo, en la que el logro de las metas ya represente en sí un factor estimulante

para los trabajadores, es decir, que además de identificar la meta, surja en ellos el deseo constante de alcanzarla; esto es, que la meta en sí misma sea una valencia de alto valor positivo.

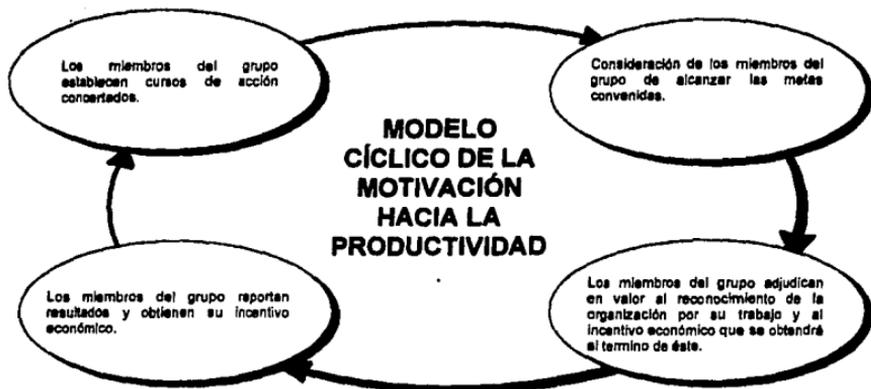
Así mismo, el equipo de trabajo que diseñará sus propias metas es el catador directo de sus expectativas, es decir, por su misma práctica sabrá identificar los alcances y límites para marcar sus objetivos: Las potencialidades reales de su trabajo. Se notará aquí que se propone que el modelo motivacional de expectativas sea enriquecedor desde la fase de planeación.

En esta propuesta se integran los elementos estudiados por separado en un modelo dinámico y cíclico, pues seguido a la forma en que se han interrelacionado, queda pendiente la instrumentación final, representada para este efecto por los bonos de productividad.

Los bonos de productividad no representan un fin en sí, sino el producto generado al aplicar las fases anteriores del modelo, dado que al enriquecer la planeación como ha quedado descrito, se espera que también los proyectos del binomio equipos de trabajo-organización se mejoren y fructifiquen en mayor productividad, y con ello mayores recursos económicos para ambas partes.

El ciclo se repetirá, pues una vez superadas las metas y por consiguiente, obtenido el bono de productividad, se diseñarán nuevos objetivos siguiendo la línea trazada por este modelo que por sus características da a la propuesta el nombre de: **MODELO CÍCLICO DE LA MOTIVACIÓN HACIA LA PRODUCTIVIDAD.**

MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD



El esquema presenta las fases del modelo cíclico de la motivación hacia la productividad.

Se inicia con la planeación de metas grupales, en la siguiente fase se valoran las expectativas de logro partiendo de un reconocimiento por parte de la organización y del incentivo que se obtendrá al presentar resultados

La fase final es la consumación de metas y la obtención del bono de productividad, que generará en el grupo la oportunidad de plantear nuevas metas de trabajo.

La teoría motivacional de la expectativa predice que el nivel de motivación del grupo de trabajo dependerá de lo atractivo del bono de productividad que sea pactado por la empresa y los empleados, las expectativas de lograr las metas trazadas y el reconocimiento de la organización.

Por lo tanto, la teoría establece que los grupos de trabajo se esforzarán más en planear sus metas grupales y en concretizarlas en hechos reales si existe alguna razón para esperar que su esfuerzo en el trabajo de como resultado un bono que consideren valioso.

Para motivar este esfuerzo, el bono debe ser proporcional al salario fijo e irlo superando progresivamente en función del alcance de metas que conduzcan a una mayor productividad.

La alternativa predice que un gran esfuerzo del grupo conllevará a un alto desempeño gracias a la planeación del trabajo y a la expectativa de que sus metas se consumarán (expectativa).

El buen desempeño, a su vez, llevará a la obtención de un bono de productividad que será apreciado por el empleado (Valencia).

De esta manera los empleados fortalecerán la idea de que la organización valora su buen desempeño, lo cual hará que reciban la recompensa esperada: su bono grupal de productividad (instrumentalidad).

Los tres factores en el modelo de expectativas pueden presentarse en varias combinaciones. La combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad.

La propuesta parte del más alto nivel de motivación. La posibilidad de que en la práctica se den otras combinaciones dependerá de las condiciones en que se aplique el modelo.

RELACION ENTRE LA PLANEACIÓN DE METAS LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS Y LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD.



El esquema presenta la relación entre la planeación de metas, la teoría de expectativas y los bonos de productividad. El modelo ejemplifica que la planeación de metas grupales concertadas llevará a un alto desempeño es decir, la expectativa de logro de estas será positivo. El reconocimiento que ofrezca la organización al esfuerzo sostenido del grupo por consiguiente a la recompensa obtenida cuando haya realizado el trabajo, será un medio importante que le dará un valor elevado a la instrumentalidad finalmente el valor positivo que el grupo adjudique a los bonos de productividad será el cierre final que llevará al equipo de trabajo a reportar resultados productivos.

A continuación se presentan algunas de las combinaciones que se pueden plantear y su relación con la motivación

VALENCIA BONO DE PRODUCTIVIDAD	EXPECTATIVA PLANEACIÓN DE METAS	INSTRUMENTALIDAD RECONOCIMIENTO DE ORGANIZACIÓN Y DEL BONO	MOTIVACIÓN
ALTA POSITIVA	ALTA	ALTA	FUERTE MOTIVACIÓN
ALTA POSITIVA	ALTA	BAJA	MOTIVACIÓN MODERADA
ALTA POSITIVA	BAJA	ALTA	MOTIVACIÓN MODERADA
ALTA POSITIVA	BAJA	BAJA	MOTIVACIÓN DÉBIL
ALTA NEGATIVA	BAJA	BAJA	EVITACIÓN DÉBIL
ALTA NEGATIVA	BAJA	ALTA	EVITACIÓN MODERADA
ALTA NEGATIVA	ALTA	BAJA	EVITACIÓN MODERADA
ALTA NEGATIVA	ALTA	ALTA	EVITACIÓN FUERTE

De donde se analiza la idea de que esta alternativa pretende permitir a las organizaciones fortalecer el sistema de pago a través de los Bonos de Productividad, reiterando la posibilidad de que el salario variable adquiera paulatinamente un mayor reconocimiento gracias a su capacidad generadora de altos niveles de desempeño grupal, trascendentes y fructíferos que conduzcan a escalar nuevos peldaños en la productividad nacional.

Los tres elementos implicados en esta propuesta (planeación de metas, teoría motivacional de expectativas y bonos de productividad), tienen su propia importancia de manera individual e independiente uno de el otro. Al integrarlos, se enriquecen recíprocamente y de esta íntima relación se obtendrá claridad y especificación en las metas, definición objetiva de la línea de trabajo, reconocimiento de los recursos disponibles y precisión de las estrategias necesarias de acuerdo a los objetivos. Desde luego que en cada uno de estos factores, la participación del trabajador es imprescindible, dado que él mismo tendrá que plantearse cada elemento en coordinación con su equipo de trabajo.

Es decir, se busca la potencialización tanto de los recursos teóricos como de los recursos humanos interrelacionándolos en un sistema productivo. En este, la motivación representa la energía necesaria para que el trabajador sea el generador de los recursos económicos que darán origen a su retribución, es decir, habrá una relación directamente proporcional entre la productividad del equipo de trabajo y su percepción económica a través de los Bonos de Productividad: a mayor productividad, mayor ingreso para el trabajador.

Este principio trasciende a la concepción proteccionista en relación al salario, pues exige del trabajador resultados tangibles de su actividad, que se verán reflejados en la captación de la organización, misma que estará en condiciones de retribuir el trabajo en mayor o menor proporción, sin descapitalizarse, pues recurrirá a los recursos generados por su fuerza productiva para otorgar los bonos de productividad, soslayando el riesgo de erogar cierta proporción de sus captaciones vía salarios sin tener seguro el ingreso por producción.

En este proceso no debemos olvidar las actitudes personales implícitas, es decir, el trabajador que sabe que cada una de sus funciones tiene una razón de ser y un efecto dentro de la organización, se verá comprometido a desarrollarse en una gama de capacidades que quizá desconocía tener, pues la dinámica de este proceso abrirá espacios a la creatividad y al florecimiento de habilidades y aptitudes con las que podrá enfrentar los nuevos retos de su trabajo, en función de metas que él mismo ha ayudado a diseñar con su equipo de trabajo.

Esta forma de trabajo, progresivamente lleva a cada participante por un camino en el que se irá identificando sus alcances, así como sus limitaciones y la forma de superarlas a través de un desarrollo continuo, en el que es factible alcanzar un nivel de madurez gracias a las experiencias nuevas y compartidas.

La satisfacción laboral experimentada por el trabajador motivará a éste y a su grupo en la búsqueda de nuevas metas, es decir, renovará sus objetivos en la medida que sean cumplidos, lo que implica un desarrollo de la misma organización, que desde su base productiva y hasta su esfera directiva estará en constante movimiento.

Indudablemente, el trabajo o empleo es el medio del individuo para obtener el ingreso económico que satisfaga sus necesidades. Si este ingreso está indexado a la productividad se reforzarán las conductas del trabajador para el logro de sus objetivos, pues tendrá la convicción de que a mayores resultados en su trabajo, mejores ingresos.

La propuesta repercute también, en el área administrativa de la organización, dado que con el cambio en la forma de trabajo, las funciones de mando se traducirán en funciones de orientación y liderazgo, es decir el "jefe" dejará de serlo para convertirse en el facilitador de la tarea de equipo; el supervisor pasará a ser el capacitador y motivador del grupo.

De esta manera se observará un cambio organizacional tendiente a eliminar niveles jerárquicos, facilitando con esto la comunicación y motivación entre los integrantes de la organización, confirmando así que la motivación del personal no puede estar aislada de la estructura organizacional.

Esta propuesta implica cambios que actualmente están tomando presencia en nuestra sociedad, por ejemplo en agosto del presente año la COPARMEX presentó al Ejecutivo Federal una serie de alternativas para prevenir el despome de la planta productiva del país, y entre ellas, se encuentra la de sustituir los salarios fijos por el pago en función de la productividad a través de Bonos.

Esta nueva alternativa de retribución económica, poco a poco cobra importancia y con ello aumenta la exigencia de que nosotros como Psicólogos, identifiquemos el espacio de nuestra contribución en el desarrollo de proyectos que estructuren y solidifiquen los nuevos esquemas productivos que la sociedad demanda.

CONCLUSIONES

Los valores humanos-sociales y económico-productivos en la actualidad acortan sus distancias, y en la moderna filosofía administrativa se conciben no sólo como interdependientes y complementarios, sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento, realización y productividad.

El acelerado crecimiento del medio ambiente en que vivimos, notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales, exige al individuo y a las organizaciones de hoy en día una nueva actitud que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones que se les vayan presentando.

Dentro de una estructuración social sumamente compleja como la actual, es muy fácil caer en la obsolescencia tecnocrática, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece.

Por ello, es importante la permanente preocupación de promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos y metas de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional.

La psicología ha de hacer destacadas aportaciones para el logro de resultados socioeconómicos y de productividad en las empresas de hoy.

Aunque son los procesos humanos el fundamento sólido e incuestionable de todo cambio organizacional, el hombre es primero persona y después empleado. El hombre, en tanto persona, se motiva a partir del afecto e involucración que genera su compromiso y lealtad frente a sus metas, su tarea y la organización.

Las tendencias actuales en el ámbito productivo destacan la relevante importancia del trabajo en grupo. Una gran cantidad de estrategias de cambio señalan como prioridad enfatizar a los grupos de trabajo como pilares en el logro de objetivos y metas nacionales de productividad.

El grupo por tanto ejerce una influencia posibilitadora de creación, comunicación, integración y comunión en el cumplimiento de una o varias tareas que les permitirá alcanzar sus objetivos.

La integración de los empleados como grupos de trabajo, en la planeación de sus propias metas, acordes con las de la organización, nos da la oportunidad de trascender la idea del trabajo individual hacia el diseño de una forma de trabajo en grupo, que por su estructura fortalecerá y reedituará en un trabajo más productivo gracias a la consolidación de una misma meta y un mismo objetivo por alcanzar.

El aumento de la participación de los grupos de trabajo en la planeación de metas dará forma a la organización y a sus funciones, desarrollando una cultura corporativa que promoverá que los integrantes tengan un comportamiento que eleve al máximo la productividad, fortalezca las relaciones humanas y satisfaga sus expectativas de logro.

Es indudable que la premisa básica que subyace en la planeación de metas es que el comportamiento humano estará dirigido hacia el logro de ellas. Los miembros del grupo deberán sentir que hay una meta valiosa que puede alcanzarse con los recursos disponibles; sin metas claras y concertadas, los miembros del equipo pueden avanzar en direcciones diferentes, impidiendo alcanzar los niveles deseados de productividad.

El logro de metas, por consiguiente, debe llevar consigo el reconocimiento por parte de la organización, así como un estímulo económico que motive al grupo a plantear nuevas metas y nuevos objetivos de trabajo enfocados al aumento de la productividad.

El estímulo económico debe ser proporcional al trabajo realizado en el grupo, valorando de esta manera su esfuerzo, responsabilidad y compromiso de realizar proyectos planteados por él mismo.

La organización, por lo tanto, juega un papel determinante en este proceso, ya que el éxito de él mismo dependerá en gran parte del compromiso que sostenga con cada equipo de trabajo, de la retroalimentación que proporcione y de cumplir con su labor de incentivar justo en los tiempos en que se cubran las metas de trabajo.

Si decimos que el incentivo económico, que en esta propuesta lo llamamos Bono de Productividad, es un factor básico que permitirá a los empleados conjuntamente con la planeación de metas alcanzar niveles de motivación que generen trabajos productivos, éste debe ser pagado paralelamente con la

evaluación de las metas logradas para que surta realmente sus efectos motivadores.

La motivación de los grupos de trabajo se verá estrechamente ligada con la planeación de metas, con el reconocimiento de la organización y con el Bono de Productividad, de donde es prioritario mencionar que desde el inicio del ciclo se plantee la certeza de que estos elementos tendrán un valor altamente positivo, favoreciendo de este modo el alcance de los objetivos y, por consiguiente, el Bono de Productividad.

Es decir, el grupo deberá plantear metas congruentes con sus expectativas de logro; de no hacerlo, corre el riesgo de no alcanzar los parámetros de productividad esperados.

Por su parte el Bono tendrá que ser planteado previamente por la comisión encargada para que el grupo pueda asignarle un valor que coadyuve un proceso de motivación.

Dentro del compromiso profesional que como psicólogos nos distingue, es proporcionar a la sociedad alternativas complementarias o de cambio que propicien una forma nueva de interpretar los procesos humanos.

Los cambios económicos y sociales que vive nuestra Nación, como reflejo de economías con países socios, abre la necesidad y oportunidad de generar alternativas a un inminente cambio en el sistema de remuneración actual.

Así el modelo presentado pretende ser una alternativa enriquecedora al sistema remunerativo en las organizaciones, desarrollando una dinámica organizada entre el potencial humano y la estructura empresarial.

El modelo ofrece la oportunidad de formar equipos de trabajo comprometidos con su organización y de propiciar el reconocimiento de ésta hacia la fuerza laboral, misma que por consiguiente mejorará sus condiciones de trabajo en una estrategia concertada.

Nuestro modelo propone como filosofía que el crecimiento de la organización debe ser el reflejo del desarrollo de cada uno de sus empleados como miembros de un equipo.

Así, de esta manera, el ingreso económico de cada empleado será el resultado de su propio esfuerzo, desempeño y función dentro de un grupo de trabajo.

Esta alternativa se refuerza con las actuales propuestas que se han planteado a la Ley Federal del Trabajo, que marcan como imperativo modificar ciertos artículos que abran barreras y den respuesta a las nuevas tendencias económicas, entre las que destaca el sistema de remuneración actual.

Dentro de las posibles limitaciones que trae consigo el modelo, se puede inferir la resistencia al cambio, factor natural en toda innovación.

Pueden surgir diferencias por incompatibilidad o falta de integración al equipo de trabajo por alguno de sus miembros.

Ademas requiere para su eficacia de continuidad, permanencia y retroalimentación; de no llevarlo a cabo perderá su significado.

Las limitaciones que se puedan presentar deben ser factibles de superarse con el ejercicio adecuado del liderazgo empresarial.

REFERENCIAS

-
- Arias, G.F. (1989). Administración de Recursos Humanos. (4ª Ed.). México, Editorial Trillas, pag. 194-195.
 - Blum, M.L.L. y Naylor, J.C. (1990). Psicología Industrial. (2ª Ed.). México, Editorial Trillas, pag. 522-523.
 - Cartwright, D. y Sander, A. (1971). Dinámica de grupos. México, Editorial Trillas, pag. 60-61, 440-441.
 - Chiavenatto, I. (1992). Administración de recursos humanos. México, Editorial Mc. Graw Hill, pag. 10-18, 68-71.
 - Davis, K. y Newstrom, J.M. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. (8ª Ed.). México, Editorial Mc. Graw Hill, pag. 16, 117, 136-138, 146-150, 180-183, 202-208, 237-239, 307-308.
 - Diario Oficial de la Federación, 9 de mayo de 1978. México, pag. 19.
 - Diario Oficial de la Federación, 24 de septiembre de 1982. México, pag. 43.
 - Gibson, J.L. Ivancevich, J.M., Donelly, J.H. (1993). Organizaciones: Conducta Estructura Proceso. México, Editorial Mc. Graw Hill, 29-30, 115-116, 138-142, 145-149.
 - Hodgetts, R.M. y Altman, S. (1993). Comportamiento en las organizaciones. México, editorial Mc. Graw Hill, pag. 9-11, 13-14, 95-96, 111-112, 133-135, 150.
 - Ley Federal del Trabajo. (1993). México, Editorial Porrúa, pag. 62.
 - Milcovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. U.S.A., Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, pag. 83-84, 394-395, 486-487.
 - Rodríguez, E.M. (1992). Psicología de la organización. (2ª Ed.). México, Editorial Trillas, pag. 56.
 - Secretaría del trabajo y Previsión Social (STPS), (1993). Modelo de convenio y bono de productividad y calidad. México, pag. 1-11.

- Secretaría del trabajo y Previsión Social (STPS), (1989). La productividad con la modernización económica y social de México. México, pag. 19-25.
- Schuster, F.E. (1992). Informe Schuster Ambiente de Trabajo y Productividad. México, Editorial Limusa, pag. 106-109, 112-113.
- Siliceo, A.A. (1992). Liderazgo para la productividad en México. México, Editorial Limusa, pag. 54-60, 64-70.
- Sherman, Jr. A.W. y Bohlander, G.W. (1994). Administración de los Recursos Humanos. México, Editorial Iberoamericana, pag. 8-11, 48-49, 93-95, 305-309, 405-408, 415-418.
- Vroom V.H. y Deci, E.L. (1979). Motivación y alta dirección. (4ª Ed.). México, Editorial Trillas, pag. 146-147, 218-221, 279-282.

BIBLIOGRAFÍA

-
- Cárdenas, J.A. (1995). Administración con el método japonés. México, Editorial CECSA.
 - Comejo y Rosado, M. A. (1987). Excelencia directiva para lograr productividad. México, Editorial Grad.
 - De la torre Z. F. (1986). Introducción al trabajo. México, Editorial Mc. Graw Hill.
 - Fernández A. (1990). Productividad del factor humano. (2ª. Ed.). México, Editorial Alethia.
 - García M. R. (1983). El trabajo de equipo. México, Editorial Fondo Educativo Interamericano.
 - Gilbreath, R.D. (1990). La estrategia del cambio. México, Editorial Mc. Graw Hill.
 - Kolb, D. y Rubin, I. (1989). Psicología de las organizaciones. México, Editorial Hispanoamericana.
 - Kopelman, R. (1988). Administración de la productividad en las organizaciones. México, Editorial Mc. Graw Hill.
 - Larios, G.J. (1990). Hacia un modelo de Calidad. México, Editorial Iberoamericana.
 - Luthe, G. (1990). La empresa humana. México, Editorial Noriega.
 - Maier, R.F. (1983). Toma de decisiones de grupo. México, Editorial Trillas.
 - Perkins, M.A. (1990). Como gozar del trabajo. México, Editorial Trillas.
 - Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. México, Editorial Mc. Graw Hill.
 - Rodríguez, E.M. (1992). Ambiente de trabajo y productividad. México, Editorial Trillas.

- Rodríguez, E.M. (1988). Motivación al trabajo. México, Editorial Manual Moderno.
- Schuster, F.E. (1992). Psicología de la administración. México, Editorial Limusa.
- Turcotte, P.R. (1986). Calidad de vida en el trabajo. México, Editorial Trillas.