



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
PLANTEL IZTAPALAPA
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ADMINISTRACION

**“ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LOS INCENTIVOS DE
PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS”**

**PROYECTO TERMINAL QUE PRESENTA:
MA. ESTHER A. POIRÉ CARRILLO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**BAJO LA ASESORÍA DEL:
MAESTRO ALFREDO ROSAS ARCEO**

Alfredo Rosas Arceo
VRS

22 DE SEPTIEMBRE 1997

MAYO, 1997.

Agradecimientos:

Por sobre todas las cosas a esa poderosa fuerza que existe en el universo y que día a día nos ayuda a salir adelante, al "Buen Dios" por permitirme existir.

A mis Padres, porque sin ellos no estaría en este mundo, pero sobre todo a mi Madre, porque ella es el apoyo, la comprensión y el amor que me ayuda todos y cada uno de los días para no flaquear.
"Mami este es un triunfo de las dos, gracias por todo".

A Alondra y Ailim, que son el motivo principal de mi vida, porque día a día me fueron alimentando con su amor y su comprensión y me enseñaron muchas cosas como persona y como mamá, porque dentro del maremágnum de nuestras vidas siempre hubo un momento para decirnos cuanto nos amamos y respetamos.
"Hijas este esfuerzo también es de ustedes".

A Adolfo, el hombre que ha sido una magnífica fuente de inspiración a lo largo de estos once años, por su amor, su cariño, su comprensión, su guía, sus consejos y un sinnúmero de cosas que siempre me ha brindado.
"Adolfo todo mi amor para tí"

Al C.P. Jesús Cerda por darme la oportunidad de emprender, seguir y concluir este sueño.
"De verdad mil gracias".

A Mary Carmen y Don Juan, todo mi agradecimiento.

Al Ing. Alfredo Rosas Arceo quien me dirigió en esta investigación y a quien agradezco su apoyo, dedicación, paciencia y comprensión.
"Gracias por sus palabras"

A los profesores Fernando Mercado, Guadalupe Olivares, Jorge Villanueva, José Morales Calderón, Margarita Ibarra Puig, José Luis Martínez Tafolla, Benjamín Calderón, Eugenio Manilla, Armando Padilla y Guillermo Garduño, quienes provocaron en mí un mayor gusto, cariño y dedicación por la carrera que elegí.
"Hoy y siempre gracias a todos por su contribución"

A mis amigos Migdalia, Susana, Liz, Marco, Armando y Carlos; porque compartimos tantas cosas a lo largo de nuestra estancia en la Universidad.

También a algunas personas que representaron "piedritas en el camino", pero que me ayudaron a ser cada día más fuerte y empeñosa en lograr lo que deseaba.

“El objeto principal de la Administración debe ser asegurar la máxima prosperidad al empleador, junto con la máxima bonanza para el empleado”.

Frederick W. Taylor

INDICE

Pág.

Prefacio	
Introducción	
1. Antecedentes -----	1
1.1 Situación actual -----	2
2. Teoría de la motivación -----	4
2.1 Teoría de Maslow -----	4
2.2 Teoría de las necesidades motivadoras de McClelland -----	7
2.3 Teoría de Herzberg -----	9
2.4 Teoría Kita -----	11
2.5 ¿Cómo interviene la motivación para lograr una mayor productividad? -----	13
2.6 Actitudes de los empleados en la organización y sus efectos ----	15
2.7 Papel de la compensación monetaria en la motivación -----	18
2.7.1 Modelo de expectativas -----	20
3. Evaluación del desempeño -----	23
3.1 Proceso de la evaluación del desempeño -----	23
3.2 Fuentes de error en la evaluación del desempeño -----	24
3.3 Métodos y técnicas de evaluación -----	29
3.4 Evaluación y análisis subsecuente -----	36
3.5 La entrevista de evaluación -----	37
3.6 Uso de incentivos salariales para aumentar la productividad ----	38
4. Liderazgo -----	40
4.1 Teoría de los rasgos -----	41
4.2 Teoría conductual -----	41
4.3 Teoría de la contingencia o situacional -----	42
4.3.1 Teoría de la situación de Fielder -----	42
4.3.2 Teoría de la trayectoria-meta -----	43
4.3.3 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard -	44
4.3.4 Sustitutos del liderazgo -----	45
4.4 Teoría X y Teoría Y -----	45
4.5 Teoría del modelo integral -----	46
4.6 Liderazgo efectivo -----	48
4.6.1 Aptitudes del liderazgo -----	50
4.6.2 Características del líder -----	51
4.6.3 Liderazgo por poder contra liderazgo por autoridad ---	54

4.6.4	Funciones del líder para con cada miembro-----	54
4.6.5	Autoridad y poder -----	56
5.	La capacitación como medio de incremento de la productividad -----	58
5.1	Detección de necesidades de capacitación -----	58
5.2	Método ABC -----	62
5.3	Método TJK -----	64
6.	Marco legal -----	67
6.1	Una nueva legislación laboral -----	68
6.2	La nueva cultura laboral: lo que se esperaba y lo que resultó ----	70
6.3	Propuesta de los asesores de la Organización Internacional del Trabajo.. para incorporar la productividad a la cultura laboral en un contexto económico social -----	73
7.	El concepto de productividad en la actualidad -----	78
7.1	Inicios -----	88
7.2	Crisis actual del movimiento de calidad y productividad -----	90
7.3	El papel que desempeña el líder actual -----	90
7.4	El punto de vista de los trabajadores sobre los beneficios de la productividad -----	93
7.5	Proyecto integral de productividad propuesto por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración -----	98
8.	¿Cumple el incentivo de productividad el objetivo para el que fue creado? -----	101
8.1	Análisis de los sistemas de pago por productividad de los trabajadores -----	103
8.2	Problemática para la selección de indicadores para medición de la productividad -----	107
8.3	Significado de los indicadores de productividad -----	111
8.4	Sistemas para la determinación del reparto de productividad -----	115
8.5	Propuesta del Colegio Nacional de Licenciados en Administración sobre productividad y bonos de desempeño -----	119
8.6	Incentivos de productividad orientados a ejecutivos -----	123
8.7	La calidad en empresas de servicio -----	124
8.8	Casos prácticos -----	129
8.8.1	XEROX -----	131
8.8.1.1	Organigrama -----	132
8.8.1.2	Propósito del incentivo -----	132
8.8.2	C.F.E. -----	135
8.8.2.1	Clima laboral -----	136
8.8.2.2	Políticas para el otorgamiento del incentivo de productividad -----	137
8.8.2.3	Objetivos de los índices de gestión -----	138

8.8.3	BIMBO	-----	138
8.8.3.1	Productividad en BIMBO	-----	140
8.9	Los retos de la productividad para el futuro	-----	144
9.	Interpretación de los resultados	-----	148
9.1	Presentación gráfica e interpretación	-----	150
10.	Conclusiones y recomendaciones	-----	158
	Bibliografía	-----	162
	Apéndice I	-----	167
	Apéndice II	-----	172
	Apéndice III	-----	178

Prefacio

Desde hace alrededor de seis años se ha venido tratando de instituir en un gran número de empresas, la aplicación del concepto de "Incentivo de Productividad" o "Bono de Productividad". Aunque a la fecha todavía hace falta desarrollarlo más, para que represente un verdadero modelo para lograr la eficiencia deseada.

Entre los objetivos prioritarios que encontramos para su aplicación están: reducir costos, mejorar la eficiencia de los factores de producción y mejorar la calidad del producto. Todo ello aplicado a una buena administración de los recursos humanos.

Este concepto comprende un pago adicional al sueldo establecido entre la empresa, trabajador y sindicato (en caso de existir), de acuerdo a una normatividad establecida para cumplir ciertos parámetros, de los cuales se encarga el Comité Mixto de Productividad, que es nombrado de común acuerdo entre las partes involucradas.

La importancia principal radica en demostrar si realmente cumple el objetivo para el cual fue creado, o bien se ha vuelto un vicio o una costumbre; ya que en algunos sectores ya no se esfuerzan para conseguirlo y sí lo consideran como una obligación de la empresa. Además, debemos tomar en cuenta que su aplicación tiene un enfoque diferente desde el punto de vista de la empresa privada y la pública, independientemente de que cada una establece las reglas con las que habrá de medirse. Esto aunado a que no hay todavía una ley dentro de la jurisprudencia mexicana que mencione la obligación de pagarlo, es más bien, un acuerdo sostenido en los Contratos Colectivos de Trabajo de cada empresa. Sin embargo, la Ley Federal del Trabajo sin tipificarlo como tal, establece que cualquier pago extra al sueldo del trabajador, a futuro se considerará como parte integrante del mismo.

Adicionalmente, consideraremos los puntos de vista del significado de productividad y cómo medirla, a fin de poder otorgar un adecuado valor a la misma, ya que mucho dependerá del ramo de la empresa en general y de la actividad de cada trabajador en particular. Ya en 1985 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social hacía una distinción desde tres puntos de vista diferentes: en el sentido técnico, económico y humanístico (Apéndice I).

No se debe perder de vista que al tocar este concepto, tendremos que referirnos y valernos de otros elementos ya conocidos como son la motivación, la evaluación del desempeño, la calidad en el trabajo, la diferencia entre productividad y producción, liderazgo, capacitación, etc., pero que a final de cuentas son necesarios para explicar esta nueva forma de querer alcanzar adecuados grados de competitividad en las empresas.

Además, el pago de este incentivo representa una forma para que el trabajador aumente sus ingresos sin que se le descuenten impuestos por un lado y por otro que la empresa no acepte legalmente un incremento salarial, que a la larga repercutiría en pago de aguinaldo, prima vacacional y otras prestaciones.

Introducción

La idea de realizar esta investigación surge en gran parte por la inquietud de conocer a fondo la aplicación del **Incentivo de Productividad**, el cual ha sido tomado como un elemento fundamental de esta época, en todos los ámbitos y en cualquier momento se habla del incremento de la productividad en las personas y de cómo este aumento proporcionará a las empresas en general y al trabajador en particular, un reconocimiento monetario que le servirá como un incremento disfrazado de su sueldo.

No sólo en nuestro país, sino a nivel mundial se habla de que la productividad nos llevará a ser competitivos en este nuevo entorno de globalización, en el cual si no reunimos ciertas especificaciones no seremos capaces de subsistir.

La implantación del Incentivo de Productividad se instituyó de manera informal a partir de 1994, cuando se firman los primeros convenios en algunas empresas y conforme ha pasado el tiempo se han adecuado a ciertos parámetros que obligan al empleado a ser productivo, pero lo interesante es saber qué tanto ha influido este incentivo para que la gente tome consciencia de la necesidad de ser competitivo.

Sabemos de antemano que todas las organizaciones son creadas para producir algo: ya sean productos o bienes y servicios. Por lo tanto utilizan la energía humana y la no humana para la transformación de la materia prima en el producto final.

Las organizaciones sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y desempeñan debidamente los papeles para los que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. La adecuada interrelación de estas circunstancias dará como resultado que las personas que forman parte de esa organización, logren que la empresa alcance los objetivos para los que fue diseñada, independientemente de que satisfagan sus necesidades personales. En este sentido, en el capítulo dos se verá lo relacionado con las diferentes propuestas hechas acerca de la importancia de motivar a las personas, para con ello lograr una mayor participación, un mayor compromiso y un aumento en la productividad y la calidad del producto que se ofrezca. Así mismo, es necesario revisar el proceso de la evaluación del desempeño, contenido en el capítulo tres, que formaría parte del antecedente inmediato para la creación del **incentivo de productividad**, en esta revisión encontramos los diferentes métodos y sobre todo cómo interviene en ello el aspecto humano del que evalúa, ya que no podemos dejar de lado la influencia de los sentimientos en este tipo de calificaciones, que es similar a las evaluaciones que actualmente se llevan a cabo para otorgar el bono de productividad.

Actualmente también se habla mucho del aspecto liderazgo y de lo importante y necesario que día a día surjan más personas capaces de conducirnos no sólo al logro de las metas, si no más bien a la excelencia en el ámbito en que nos desarrollamos, que sean gente capaz de competir a nivel mundial, comprometida consigo misma, con la empresa en la que trabaja y con aquellos que dependen de él. Ser líder no es sólo ser jefe o director, es algo más que conlleva la responsabilidad personal y grupal de alcanzar los objetivos. En

el capítulo cuatro se hace una revisión de algunas teorías existentes y del papel que juega para hacer que su personal se sienta comprometida realmente para alcanzar la productividad.

Uno de los rubros más castigados en tiempos de crisis -y aún sin ella- dentro de las empresas es la capacitación del personal, cómo queremos alcanzar productividad y competitividad si no somos capaces de darles a los empleados las herramientas para lograrla. En el capítulo cinco se toca el tema de la DNC, que no es otra cosa que la detección de necesidades de capacitación en cualquier empresa y se muestran dos métodos para realizarla. Claro está que también hay que tomar en cuenta que mucha gente se resiste a los cambios que le representa la capacitación, vista como la modernización de los sistemas productivos. Por ello en algunos convenios de productividad se da una especial importancia a este concepto, existiendo casos en los que se les otorga un incentivo extra por capacitarse.

En el capítulo seis se toca el marco legal que sirve de apoyo a este incentivo, el cual no tiene hasta la fecha ninguna inclusión en la Ley Federal del Trabajo, solamente está acordado en los convenios que se presentan como parte integrante de las revisiones de los contratos colectivos de trabajo de las empresas, que es un requisito indispensable para la presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

Otro aspecto que surge en los momentos de llevar a cabo esta investigación es la propuesta que había sobre la **Nueva Cultura Laboral**, de la cual se esperaba mucho, pero que desafortunadamente sólo es según palabras de los especialistas **un tratado sobre ética laboral**.

No debemos dejar de mencionar que hablar de productividad es algo más que el puro concepto, es una filosofía que se debe aplicar día a día y que no debe dejarse para los otros, es decir, el compromiso es de todos y cada uno de los integrantes de una organización, del tipo que ésta sea, no podemos decir que lo haga el de junto o el de otra área. En este sentido es importante señalar que todos somos proveedores y clientes dentro de nuestra empresa, no importa el rubro o el tamaño de la misma. Si yo no proveo adecuadamente en mi función al que sigue después de mí, estoy deteniendo la labor que el otro desempeña y de igual forma, si la persona que me provee a mí no mide sus tiempos como es debido, entonces retardará mi trabajo. En el capítulo siete, intento dar un amplio concepto y entendimiento de la productividad. Las propuestas que hacen integrantes de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) y el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA).

Dentro del capítulo ocho se muestra la aplicación del incentivo de productividad en tres distintas empresas, lo que nos da una idea de que en cada una de ellas implica diferentes parámetros, diversas políticas y distintos requerimientos.

El capítulo nueve presenta los resultados tabulados en las muestras utilizadas, lo que nos permite saber cómo es contemplado en general el pago de este incentivo y cómo aunque se habla tanto de él, no es aplicable en todos los ámbitos laborales del país como por ejemplo en las dependencias del Gobierno Federal, los bancos, empresas privadas, etc.

De igual forma se presentan tres apéndices con información complementaria al presente trabajo: el primero se refiere a los diversos significados que tiene la productividad, el segundo presenta un ejemplo de un convenio de productividad y el tercero una entrevista efectuada por integrantes de la Organización Internacional del Trabajo a un asesor experto, el Doctor Leonard Mertens.

La idea central de aumentar la productividad a nivel nacional, surgió de un compromiso inicial en el Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico, que los sectores obrero y patronal acordaron el 27 de mayo de 1990, pero desafortunadamente no se le dió el seguimiento necesario para llevar a buen término la propuesta. Al no encontrar una verdadera respuesta, el 25 de mayo de 1992, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social lanzó el proyecto **“Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad” (ANEPC)**, mismo que se dió a conocer en junio de ese mismo año, en un momento en el que las empresas no se interesaban tanto por la elevación de la productividad, sino más bien por sobrevivir dentro de la crisis económica existente, situación que a la fecha lejos de mejorar se ha visto empeorada por la devaluación de diciembre de 1994.

Este acuerdo establece conceptos muy importantes para las empresas y sus trabajadores, sus propuestas para aumentar la productividad y la calidad en nuestro país son por demás necesarias, sobre todo porque actualmente intentamos competir a nivel mundial y necesitamos un cambio en la cultura laboral, pero como es costumbre no es tan sólo el dar a conocer el proyecto para algo, la traba principal radica en la ejecución de ese plan.

Se acordó otorgar en cada centro de trabajo, independientemente de las revisiones de contratos y los aumentos establecidos, un bono o incentivo a la productividad y calidad, ligados a ciertos indicadores específicos de productividad laboral que cada organización de trabajadores o empresa debería determinar, según sus posibilidades y circunstancias particulares. Para tal fin se crearon los Comités Mixtos de Productividad, integrados por representantes del sindicato y de la empresa.

Cabe destacar que esta "nueva cultura de la productividad" está contenida en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000

A efecto de aplicar este incentivo, podemos darle dos enfoques diferentes al concepto de productividad, que son:

1. El punto de vista del Gobierno Federal (PND): **"La mejoría de las condiciones de vida de los mexicanos solamente será posible con un crecimiento económico generador de empleos productivos y promotor de la recuperación de los salarios reales. Para alcanzar dicho crecimiento hay que vencer un doble reto: promover las condiciones que alientan la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo, y coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad laboral...."**¹

¹ Diario Oficial de la Federación del 31 de Mayo de 1995. Pág. 83

2. El otro enfoque, es aquél que los conocedores y críticos del tema opinan: "**... palabras mágicas que harán surgir un horizonte promisorio para nuestra empresa, un mercado amplio para los productos y servicios que se elaboran y una actitud de entrega total de los empleados administrativos y de los trabajadores directos**".²

Como apoyo a la aplicación del ANEPC en las empresas, se creó la Comisión Nacional de Productividad, a efecto de asesorar a todo aquél que lo solicitara. Se esperaba realmente que estos pagos por productividad cumplieran su objetivo y no que sólo sirviera para simular un aumento de sueldo.

El contenido textual de los puntos es:

- a) 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, conforme a indicadores específicos libremente negociados y acordados entre las partes en cada industria y centro de trabajo.
- b) 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 su incremento. Para tal efecto se creará la Comisión Nacional de Productividad.
- c) El Gobierno Federal, consciente de la necesidad de incrementar la productividad de la mano de obra, aumentará el número de becas otorgadas para su capacitación. En 1995 se otorgarán 700 mil becas para trabajadores de la ciudad y el campo que se encuentren desempleados, o que requieran de una mayor capacitación en sus puestos de trabajo, en vez de las 500 mil originalmente presupuestadas para 1995.

1.1 Situación actual

Dadas las condiciones que el país enfrenta, tanto al interior como al exterior, es necesario formar un espíritu productivo en todos los sectores laborales de la industria, comercio y servicios. La productividad, entendida como el logro de calidad, eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo en todas las empresas y organizaciones nacionales; que forma parte de un importante reto que actualmente tienen todos los dirigentes y que cada día va en aumento.

Existe un consenso de ver la productividad como una solución de raíz, pero no se le está comprendiendo como un concepto que debe asociarse de forma natural con lo humano, mucho más que con lo técnico. Esto queda demostrado al ver como se han

² IDC Laboral, Septiembre 1993, Pág. 3181

establecido nuevos criterios para el pago de salarios por horas trabajadas que conduzcan a una mayor producción, lo cual hace más equitativas las bases de fijación de salarios, pero no es lo mismo que crear actitudes realmente productivas

El esfuerzo debe basarse en la realización de programas de desarrollo humano que logren crear actitudes productivas como una forma de vida. Dicho esfuerzo debe ser compartido por todos los sectores corresponsables en función de la necesidad actual, y para lo cual las instituciones educativas deben incorporarse, preparando adecuadamente a los que el día de mañana ocuparán los cargos importantes en las empresas y organismos. Se necesita ante todo crear una cultura nacional de productividad, que forme parte de la vida de todos y cada uno de los mexicanos, y es éste el gran reto al que se enfrentan: el gobierno, los empresarios, los trabajadores y obviamente el sindicato. Debemos dejar en el pasado el concepto hasta hoy existente de éste último de proteccionista y paternalista. De ahora en adelante debe exigir a sus agremiados que tomen esta nueva cultura como algo importante en sus vidas, a partir de ya.

Otro factor a considerar es que la cultura productiva no podemos entenderla como algo estático, ya que se deriva de las relaciones entre individuos y por lo tanto se debe entender como algo cambiante, dinámico y variable; sujeto a influencias de nuevos elementos que van conformándola.

Podemos decir que la cultura productiva que se ha desarrollado en México ha sido de tipo excluyente, ya que por muchos años se han generado modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión del trabajador. Igualmente se le ha mantenido fuera de la toma de decisiones, subvalorizándolo en ocasiones, sin analizar a fondo su calidad humana y su conocimiento profesional, que podría en mucho ayudar a enriquecer los nuevos modelos del proceso productivo.

Ante este concepto de productividad, vale la pena asociarlo con otros elementos importantes para lograrla, como son: la motivación, la evaluación del desempeño, la capacitación necesaria para mejorarlo y sobre todo el liderazgo, que será una causa importante para alcanzarla, representando un gran reto para el Administrador actual, si es que quiere formar parte del mundo globalizado que día a día nos lleva en una inercia difícil de parar.

Cap. 2 Teoría de la motivación

Definición de motivación.- Es el impulso que recibe una persona para hacer o dejar de hacer algo, convencido o voluntariamente.

Debemos en primer lugar conocer las necesidades de una persona, para así saber cómo podemos motivarla para que satisfaga dichas necesidades.

La motivación consiste en ayudar a una persona a que aprenda a lograr lo que requiere como gratificación a sus necesidades, cualquiera que sea el nivel en el que luce.

El ser humano actúa por motivos, es decir para conseguir aquello que necesita (comida, dinero, poder, prestigio, nivel, etc.), o caso contrario para evitar las cosas a las que tiene miedo (miseria, hambre, enfermedades, etc.), por ello es importante conocer eso que representa un “resorte” en la conducta del hombre.

Diríamos que en la conducta motivada de un hombre se pueden distinguir teóricamente tres etapas o fases, aunque llevadas a la práctica éstas sean difíciles de aislar, a saber:

- ◇ **Fase carencial**.- Cuando una persona carece de algo para su normal desenvolvimiento, se produce una necesidad. Así, mencionamos las **necesidades biológicas**: agua, oxígeno, comida, etc., **necesidades sociales**: prestigio, poder, dominio, etc. Las primeras son de carácter innato y las segundas de carácter adquirido, mismas que surgen posteriormente.
- ◇ **Fase dinámica**.- La necesidad provoca en el individuo un ímpetu, actividad que se conoce con el nombre de impulso y cuando éste va encausado a la consecución de un objetivo concreto se le llama deseo.
- ◇ Las dos fases anteriores tienden finalmente a la fijación de un objetivo material, social, o espiritual, un incentivo apropiado a la necesidad correspondiente, para calmar total o parcialmente el deseo, produciendo satisfacción en el individuo.

Los incentivos al igual que las necesidades son prácticamente infinitos y lo normal es que cuando una persona satisface una necesidad mediante el logro del incentivo adecuado, inmediatamente sienta otra necesidad y se repiten las tres fases del ciclo.

2.1 Teoría de Maslow

De acuerdo a los estudios de Maslow, existen por lo menos cinco diferentes tipos de necesidades que influyen en las motivaciones:

- ◆ **Necesidades fisiológicas o de supervivencia**
- ◆ **Necesidades de seguridad**
- ◆ **Necesidades de estima**
- ◆ **Necesidades de pertenencia o afecto**
- ◆ **Necesidades de autorrealización**

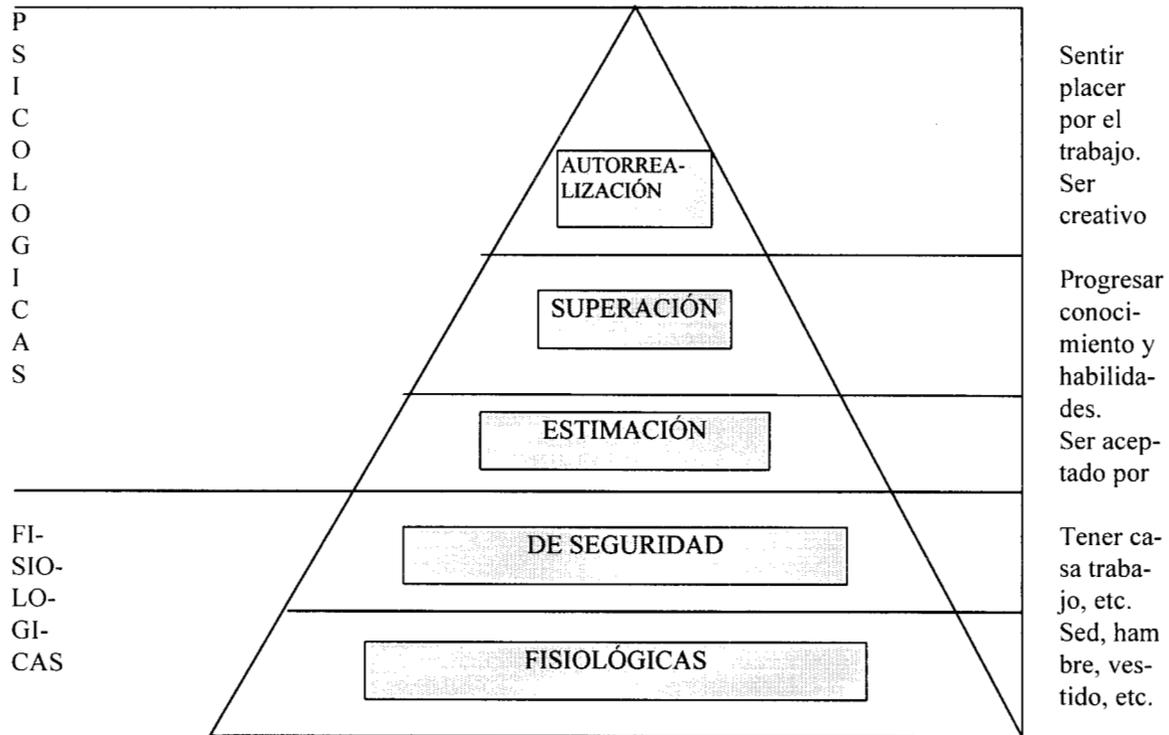
1. **Necesidades fisiológicas.**- No todas las necesidades fisiológicas se pueden identificar como homeostáticas³, así por ejemplo el sueño, el impulso sexual o el comportamiento maternal de los animales no se consideran como tales. En el ser humano que carece de todo en grado extremo, es más factible que la motivación principal sean las necesidades fisiológicas, antes que cualesquiera otras. Si todas las necesidades están insatisfechas, y por lo tanto el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o ser secundarias. Cuando estas necesidades primarias se encuentran satisfechas, surgen otras necesidades mayores y así cuando éstas sean satisfechas aparecerán otras y así sucesivamente. Por ello podemos asentar que las necesidades humanas básicas se encuentran organizadas en una jerarquía de predominio relativo. De igual forma podemos inferir que aquellos individuos en que ciertas necesidades han sido siempre satisfechas son los que están mejor capacitados para tolerar la futura privación de esa necesidad, mientras que aquéllos que siempre se han visto privados de ella reaccionarán a las satisfacciones comunes en forma diferente.
2. **Necesidades de seguridad.**- Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas, dando por hecho que en la sociedad en que nos desenvolvemos existe la seguridad contra los peligros comunes. Estas surgen como un motivador activo en casos específicos como podrían ser la guerra, terremotos, desorganización social, etc. y son más identificables en los niños.
3. **Necesidades de amor.**- En la jerarquía de las necesidades de Maslow, cuando las dos anteriores necesidades se encuentran satisfechas, surgen entonces las necesidades de amor, afecto y de pertenencia. Ahora el individuo sentirá la ausencia de afecto, de amigos, de la familia. Tendrá hambre de relaciones afectivas con la gente en general, intentará obtener un lugar dentro del grupo en el que se desenvuelve y ese será su principal motivo por el que luche. En este sentido debe considerarse que amor no es sinónimo de sexo, ya que éste puede estudiarse como una necesidad puramente fisiológica.
4. **Necesidades de estimación.**- Estas necesidades podemos clasificarlas en dos grupos: en primer lugar, el deseo de fuerza, de logro, de confianza, de adecuación de confianza y de independencia y libertad, y el segundo lo que llamaríamos deseo de prestigio o reputación, reconocimiento de los demás hacia nuestra persona y aprecio. La satisfacción de esta necesidad origina sentimientos de confianza en sí

³ La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener una corriente sanguínea constante y normal.

mismo, valor, fuerza, capacidad, etc. Por el contrario la insatisfacción de ésta produce frustración, sentimientos de inferioridad, debilidad y complejos.

5. **Necesidades de autorrealización.**- Aun cuando estas necesidades se encuentren satisfechas, por lo regular siempre se espera la aparición de un nuevo descontento o inquietud, lo que originará una insatisfacción en el individuo, dando lugar a la búsqueda de un nuevo motivador para lograr la satisfacción de la autorrealización. El surgimiento de estas necesidades de autorrealización harán su aparición cuando las anteriores necesidades se encuentren satisfechas.

Jerarquía de las Necesidades según Maslow



Habrá que considerar que para la propuesta que hace Maslow existen excepciones, como por ejemplo:

- Hay gente para la cual la autoestima parece ser más importante que el amor. Esta reversión de la jerarquía propuesta, suele deberse al desarrollo de la creencia de que la persona que más fácilmente es amada es una persona fuerte o poderosa, la que inspira respeto o temor y que tiene confianza en sí misma o es agresiva. Por lo mismo, la gente que carece de amor y que lo busca tratará de aparentar ser agresiva y se comportará como si tuviera confianza en sí misma. Sin embargo, busca una

alta autoestimación y las expresiones de su comportamiento son los medios para obtener un fin, es decir, busca la autoafirmación en aras del amor, más que por la autoestimación.

- Existen también aquellos individuos, aparentemente creadores innatos, en los que el impulso de la creatividad parece ser más importante que cualquier otra cosa. Su creatividad puede parecerse a una autorrealización liberada no por la satisfacción básica, sino a pesar de la falta de ésta.
- En otros, el nivel de aspiraciones puede estar permanentemente muerto o ser bajo, o sea, las metas menos importantes simplemente se han perdido y pueden desaparecer para siempre, de manera que la persona ha experimentado la vida en un nivel muy bajo, por ejemplo una falta permanente de empleo y puede seguir sintiéndose satisfecha el resto de su vida con el sólo hecho de tener suficiente alimento e ir pasándola.
- Otra explicación a la reversión de la jerarquía es aquella que abarca los ideales, altas metas, estándares sociales, grandes valores, etc., ya que con estos valores la gente se convierte en mártir.

2.2 Teoría de las necesidades motivadoras de McClelland

Su propuesta consiste en identificar tres tipos de necesidades básicas motivadoras, clasificadas del siguiente modo:

- ◆ De poder
- ◆ De afiliación
- ◆ De realización

Los tres impulsos: poder, afiliación y realización son conceptos especialmente importantes para la administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien, dado que en ellas existen grupos que trabajan para alcanzar metas conjuntas.

1. **Necesidad de poder.**- Las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos buscan puestos de liderazgo; con frecuencia son buenos dirigentes, les gusta discutir y argumentar, son enérgicos, obstinados y exigentes, disfrutan de enseñar y hablar en público.
2. **Necesidad de afiliación.**- Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación gustan de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas, a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a estar listas a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

3. **Necesidad de realización**.- Los individuos que tienen esta necesidad poseen un intenso deseo de lograr el éxito y un temor igual a sentir el fracaso. Les agrada desafiarse a sí mismos y se establecen metas difíciles, asumen la responsabilidad para hacer que se realice un trabajo; les gusta una retroalimentación rápida y específica acerca de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas y tienden a gustar de dirigir sus propios “espectáculos”.

Aquí podemos detenernos para preguntarnos si todos los administradores deberán obtener una puntuación muy alta en lo que a la motivación realizadora se relaciona. Se ha comprobado que las personas que obtienen las más altas puntuaciones tienden a avanzar con más rapidez. Pero dado que la administración requiere otras características además del impulso realizador, es necesario que los Administradores tengan también una clara necesidad de afiliación para poder trabajar en grupo y para coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan conjuntamente.

En cuanto a las necesidades sociales, consideraremos dos grupos: las de carácter individual y las de índole colectivo.

1. **Necesidades individuales**.- Son aquellas de marcado carácter egocéntrico, también conocidas como necesidades egoístas o del ego. Se refieren a incentivos cuyo logro redunde en beneficio del individuo mismo. Por ejemplo: una persona que prefiere una vida segura, sin riesgos, aunque poco brillante. En otros casos la obtención del dinero constituye la necesidad primordial y el individuo dedica todo su esfuerzo para conseguirlo. Algunos otros buscan una posición social, es la necesidad de figurar, es decir, una posición destacada en un grupo específico, lo que le permite ubicarse por encima de los demás. También existen otras necesidades de tipo individual, como son: el prestigio profesional, el poder, la autonomía y la dignidad.
2. **Necesidades colectivas**.- Estas pueden considerarse más auténticamente sociales. Al contrario de las individuales, su satisfacción requiere una más íntima y altruista colaboración con el prójimo, llegando a adquirir en ellas mayor importancia el beneficio de los demás, que el propio.

La motivación presenta diversas características pudiendo ser: extrínseca o intrínseca, positiva o negativa.

- **Motivación extrínseca**.- El hombre hace algo que no le interesa, para conseguir el incentivo que sí le interesa. Así entonces, puede realizar un trabajo desagradable y arriesgado, por el dinero que produce.
- **Motivación intrínseca**.- El incentivo es total o parcialmente la actividad misma que se desarrolla. Por esta razón se puede realizar un trabajo que gusta no sólo por el dinero que se obtiene, sino porque el trabajo mismo constituye ya un incentivo.

- **Motivación positiva.** - Cuando la persona actúa para conseguir los incentivos que le atraen, puede realizar una serie de actos para conseguir una posición social, un prestigio profesional, un nivel deseado, etc.
- **Motivación negativa.** - El individuo actúa para evitar o destruir los males que teme o le desagradan. A veces el hombre actúa en determinada forma para evitar castigos, sanciones, enfermedades, etc.

Hay que considerar que no todas las necesidades tienen la misma importancia para todos los individuos. En cada persona existen diferentes necesidades que son superficiales, mientras que en otros permanecen arraigadas muy íntimamente.

Cuando una necesidad básica está relativamente satisfecha, puede en un momento dado, perder su fuerza y ser sustituida por otra menos básica, pero que entonces pasa a ocupar un primer plano. De ello derivamos que existe una especie de relación jerárquica, en virtud de la cual generalmente las necesidades de naturaleza menos utilitaria sólo adquieren fuerza cuando las necesidades más elementales han sido ya satisfechas.

Las motivaciones que influyen en el desempeño no debemos considerarlas como únicas o simples, más bien su estructura se deriva tanto de la psicología del propio individuo como del medio externo, pudiendo relacionarse entre sí y obtener resultados muy diversos.

2.3 La Teoría de Herzberg

Su propuesta consiste en que los factores que producen la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de los factores que llevan a la insatisfacción y que no se oponen. Se supone que dentro de nuestra sociedad aquellos que tienen un empleo y se ganan la vida han satisfecho lo que son las necesidades “básicas” en la jerarquía de Maslow.

Propuso lo que él llamó “Teoría de los dos factores de la satisfacción en el trabajo”, la cual considera la satisfacción en el trabajo como una función de actividades de trabajo desafiantes y estimulantes o contenido del trabajo y a éstos los llama factores “motivadores”, ya que hacen surgir el esfuerzo extra de los empleados y llevan a un desempeño superior del trabajo. Se considera que estos factores son intrínsecos al empleo e incluyen el logro, el reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o avance.

A los factores que llevan a la insatisfacción se les llaman factores de “higiene”, son extrínsecos al empleo y se refieren al contexto del mismo. Sus principales aspectos son la política y administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el status y la seguridad.

Herzberg hace algunas propuestas sobre cómo fortalecer los factores “motivadores”. Se opone a lo que él llama el empleo horizontal, que consiste en añadir una tarea más sin ningún objetivo, o la rotación del trabajo -intercambiar un trabajo aburrido por otro igualmente aburrido-. En cambio favorecía lo que él llamaba un incremento del trabajo vertical, que proporcionaba al individuo un trabajo verdaderamente enriquecido con más responsabilidad, logro y reconocimiento.

Después de muchas entrevistas que realizó junto con su personal, se encontró con que las respuestas arrojaban que la satisfacción en el trabajo solía estar ligada con los factores de contenido del trabajo; mientras que la insatisfacción se refería a los factores del contexto del trabajo.

En 1967, Dunnette, Campbell y Hakel llegaron a la conclusión de que la teoría del factor dual de Herzberg era impropia y que los mismos factores pueden contribuir tanto a la satisfacción como a la insatisfacción y que puede originarse en los factores de contenido de trabajo o de su contexto o de ambos al mismo tiempo. Para ellos los “motivadores” son los más importantes y los de “higiene” los menos.

El interés de los administradores en explorar las necesidades psicológicas de sus trabajadores no surge de inquietudes puramente altruistas, sino que se basa en el supuesto vínculo entre productividad y satisfacción del trabajo.

La idea de que la satisfacción y la productividad van de la mano, se inició con el experimento de la Hawthorne, de la Western Electric Company, a fines de los años 20`s. Con el tiempo se demostró que el contacto inmediato con un investigador amistoso y un ambiente relajado mejoró su “estado mental” y fue sobre todo esto y no el aumento del salario y las pautas de descanso lo que dió como resultado una mayor productividad.

Brayfield y Crockett, en 1955, concluyeron que la productividad por un lado y las actitudes de trabajo y la satisfacción por otro, no están sensiblemente relacionadas; aunque es interesante recalcar que la falta de satisfacción en el trabajo dió como resultado el ausentismo y el cambio continuo de trabajadores.

Otro problema consiste en definir la satisfacción. ¿Es que la satisfacción con el trabajo originó el desempeño? ¿O es que el desempeño originó la satisfacción?

Vroom en 1964 señaló que la satisfacción en el trabajo y el desempeño del trabajo los causan cosas totalmente distintas: la satisfacción en el trabajo se considera íntimamente afectada por las cantidades de recompensas que las personas reciben de sus trabajos. El nivel de desempeño está considerablemente afectado por la base del logro de las recompensas.

En 1967 Lawler y Porter expusieron el problema de la siguiente manera: “Si suponemos que las recompensas originan satisfacción y que en algunos casos el

desempeño produce recompensas, entonces es posible que la relación que se encontró entre la satisfacción y el desempeño se dé a través de la acción de una tercera variable: recompensas.

Ellos proponen que al aumentar el desempeño de los empleados -mediante selección, entrenamiento, capacitación, incentivos, buen equipo y eficiencia organizacional- también aumenta la satisfacción en igualdad de condiciones.

Triandis en 1959, sugirió que la presión organizacional para la producción elevada influencia tanto la satisfacción como el desempeño, pero no de la misma manera. Conforme aumenta la presión se supone que disminuye la satisfacción en el empleo independientemente de la variación conjuntamente en el desempeño.

Existen costos para las organizaciones que se asocian con la insatisfacción o con niveles bajos de satisfacción: baja productividad, ausentismo, cambio de trabajadores, accidentes y enfermedades. Pero, también podríamos preguntar si existen “costos psicológicos” para el individuo. Estos costos pueden incluir baja autoestima, falta de realización del ego o, en trabajos muy tensionantes, las enfermedades psicosomáticas como úlceras, presión alta, stress, etc. Se debe considerar que donde un trabajo es satisfactorio (tanto económica como psicológicamente), ¿está el administrador dispuesto a pagar esos costos? ¿está dispuesto a perjudicar su vida familiar y/o su matrimonio? Derivado de un estudio de G. Pahl en 1972, éste arroja una información en la que la generación actual de administradores y su familia están mucho más interesados en la calidad de sus relaciones familiares, que en un estilo de vida opulento y materialista. Cabe mencionar, dada su importancia, que la motivación de los administradores también puede estar sujeta a las suposiciones cambiantes acerca de los valores y prioridades en sus vidas.

El punto importante a considerar entre el trabajador y el administrador, es cómo lograr aumentar la productividad.

Para poder comprender la motivación en el trabajo, también se deben estudiar las actitudes pasadas y presentes y los valores que nuestro sistema educacional y la sociedad en general atribuyen al espíritu o capacidad empresarial.

Así mismo, los científicos sociales han llevado a cabo trabajos sobre el vínculo entre la tecnología de la producción, la estructura organizacional y el patrón y calidad de las relaciones humanas en la organización. Todo esto influye sobre la motivación, pero tal trabajo rara vez incluye específicamente el estudio de la motivación.

2.4 Teoría Kita

Existen diversas formas para conseguir que una persona haga lo que necesitamos, puede ser simplemente pidiéndoselo, aunque puede contestarnos que no quiere

hacerlo; también podemos ordenárselo, o bien, otorgándole un incentivo monetario, lo que representa una forma bastante complicada. Otro factor podría ser enseñarle por medio de capacitación, para que haga lo debido, pero sería muy costoso.

Aquí trataremos la Teoría Kita, la cual consiste en que para conseguir lo que queremos, le demos a la persona un puntapié o patada, a lo que llamaríamos darle un **kita**.

Existen varias formas de kita:

- **Kita físico negativo.**- Consiste en la aplicación exacta de lo que apuntamos como un kita y fue muy utilizado en el pasado, pero tiene tres grandes inconvenientes:

- a) Es poco elegante
- b) Se contradice con la imagen de benevolencia, de los que se presume en la mayoría de las organizaciones.
- c) Como constituye un ataque físico, estimula directamente el sistema nervioso autónomo y puede resultar una respuesta negativa: el empleado puede devolver el golpe.

- **Kita psicológico negativo.**- Los psicólogos han descubierto infinitos puntos vulnerables y los métodos apropiados para sacarles provecho. Algunas expresiones sintomáticas de un ego dolorido son: “Me movió el tapete”, “Me pregunto qué quiso darme a entender”, “El jefe me anda vigilando constantemente”, etc. y son resultado de la aplicación del **kita psicológico negativo**, mismo que tiene las siguientes ventajas:

- a) La crueldad no es visible, ya que la herida que provoca tarda en aparecer.
- b) Su poder de inhibición afecta los más altos centros corticales del cerebro, lo que reduce la posibilidad de una reacción física inmediata.
- c) El número de dolores psicológicos que una persona puede sufrir es prácticamente infinito, lo que multiplica las posibilidades de ubicación y orientación del tratamiento KITA.
- d) La persona que administra “el puntapié” puede arreglárselas para permanecer al margen del asunto, dejando que el sistema tome a su cargo la acción directa.
- e) El ego de quienes practican este método suelen recibir satisfacción, es decir, sentido de superioridad y de poder.
- f) Si el colaborador se queja, puede ser acusado de mentir, puesto que no existe evidencia tangible al respecto de alguna agresión.

Ahora bien, ¿qué obtenemos con el kita negativo? Si se le da un “puntapié” (físico o psicológico) a alguien, ¿quién resulta motivado?, yo me movo, el otro se mueve, por lo que podemos deducir que el kita negativo produce movimiento y no motivación.

- **Kita positivo.**- Existe un grupo de ejecutivos para los cuales, el otorgarle al empleado una compensación, un premio, un incentivo, más nivel, un aumento o cualquier estímulo, no representa una motivación en sí.

Algunos grupos de ejecutivos coinciden en que el Kita Negativo no es motivación y están casi convencidos de que el Kita Positivo sí lo es. Esto se debe a que el Kita Negativo es considerado como una violación, mientras que el Kita Positivo se toma como una seducción. Sin embargo, no sabemos que es peor si la violación o la seducción, la primera es un suceso desagradable, pero la segunda significa la intervención de uno mismo en la caída. Así, la empresa u organización no tiene que darle el “puntapié”, ya que uno mismo se lo dará.

2.5 ¿Cómo interviene la motivación para lograr una mayor productividad?

Las variables básicas que determinan el desempeño individual son la capacidad, el esfuerzo y la oportunidad. Grandes esfuerzos y falta de capacidad no pueden alcanzar mucho; esfuerzo potencial y carencia de oportunidad llevan a la frustración.

La experiencia nos dice que el esfuerzo y el desempeño individuales varían considerablemente, inclusive en casos en que los individuos trabajan en una situación esencialmente similar.

La mayor parte de lo establecido sobre la motivación da por supuesto que es importante comprender los estados y procesos internos de los individuos: sus necesidades, deseos, valores y expectativas. La idea clave es hacer ver que es importante comprender lo que la gente siente y piensa, para estar en condiciones de predecir cómo se comportará en determinada situación. Podemos considerar al individuo como una caja negra en la cual los procesos de sentimiento y pensamiento son desconocidos e imposibles de conocer. El comportamiento ocurre, se dirige y se sostiene mediante el efecto condicionador del refuerzo. El comportamiento se modela por las consecuencias que le siguen. Si se pasa por alto o se castiga el comportamiento o conducta, tiende a decrecer o cesar, y si se le refuerza positivamente (recompensa) tiende a incrementarse o persistir.

Las teorías cognoscitivas se enfocan hacia los aspectos internos. En este sentido existen dos vertientes, las cuales son relativamente distintas, pero no mutuamente excluyentes: lo que motiva a la gente (contenido) y cómo se produce el comportamiento (proceso). Las teorías de contenido se enfocan hacia las variables específicas que influyen sobre el comportamiento, como las necesidades internas o las condiciones externas. ¿Qué necesidades específicas motivan a los individuos en situaciones de trabajo? ¿Qué recompensas específicas son las más poderosas para mantener un desempeño superior? Las teorías de proceso también intentan identificar variables importantes que expliquen el comportamiento, pero se enfocan en la dinámica de la forma en que se interrelacionan las variables, para explicar la

dirección, el grado y la persistencia del esfuerzo. Las variables más importantes en los modelos de proceso son el incentivo, el impulso, el refuerzo y las expectativas.

El contexto general de conducta incluye el medio exterior más los factores internos, tales como objetivos y valores de la organización, tecnología, estructura y procesos administrativos. Estos factores, individual y colectivamente, afectan la motivación de individuos y grupos dentro de una organización. Los objetivos y los valores de una organización afectan la motivación al identificar los resultados deseados e indicar el comportamiento adecuado que debe utilizarse para alcanzarlos. Los objetivos claros que plantean un reto, pero que son realistas, aceptados por los participantes, inducen esfuerzo y permiten su enfoque en la dirección apropiada. Los valores proporcionan normas o guías para la conducta que se considera adecuada en una organización específica.

El tipo de tecnología utilizado en una organización también afecta la motivación, al igual que los procesos administrativos. Es importante un estilo de administración adecuado para crear un ambiente de organización en el cual pueda ocurrir la motivación individual.

Hay que tomar en cuenta que dentro de la organización existen diferencias individuales significativas en lo que a motivación y desempeño se refiere, y que deben ser reconocidas en cualquier circunstancia.

Los resultados obtenidos en encuestas realizadas, arrojan entre otros datos que muchos trabajadores citan una diferencia entre lo que hace su trabajo más agradable y lo que los motiva a trabajar más intensamente. La falta de presión (stress), localización conveniente y buenos beneficios adicionales pueden hacer que el trabajo sea más satisfactorio; potencial para progresar, trabajo que plantea un desafío y la oportunidad de desarrollar sus capacidades, hacen que la gente tienda a trabajar más intensamente. El reconocimiento por un buen desempeño y en particular las recompensas acordes con el desempeño, son otros factores motivadores importantes mencionados por los trabajadores.

Podemos mencionar en términos generales, que muchos trabajadores se quejan de que los gerentes desalientan su trabajo con actitud negativa y comportamiento orientado hacia el control. **“Ahora sabemos que el ser humano es una máquina de aprender, y que el problema no es cómo motivar a la gente, sino cómo no hacer que se desmotive. La forma más rápida para ahogar la motivación es no permitir que la gente haga lo que está adiestrada para hacer”.**⁴

En la necesidad de tener logros, aunque no está formulada explícitamente por Maslow en su jerarquía de necesidades, subyace la estima y la autorrealización. De igual

⁴ Drucker, Peter. “Una conversación con Peter F. Drucker”, Psicología hoy. pág. 62

forma, en la teoría de Herzberg, los motivadores dan importancia al reconocimiento del logro como un factor importante para la satisfacción personal.

Como cualquier otro atributo físico o psicológico, la motivación por el logro varía en grados, de acuerdo con el individuo de que se trate.

Las organizaciones podrían clasificarse de acuerdo con el grado de motivación por el logro que es inherente en el sistema total. En la cultura occidental, la ética protestante y el darwinismo social ha alentado una gran motivación por el logro. El sistema de libre empresa ha proporcionado un ambiente de apoyo.

McClelland estima que los hombres de negocios, y sobre todo los gerentes, tienen relativamente más motivación por el logro que otros grupos identificados de la sociedad.

Sugiere que los que tiendan a buscar logros cuentan con las siguientes cualidades:

- a) Les agradan las situaciones en las que toman una iniciativa personal para encontrar solución a los problemas.
- b) Tienden a establecer metas moderadas de logro y corren riesgos calculados.
- c) Desean tener retroalimentación concreta acerca de qué tan bien están actuando.

Los individuos con una alta motivación por el logro se inclinan a correr riesgos moderados más que a involucrarse excesivamente en situaciones con un alto potencial de recompensa y un alto potencial de fracaso. Esto al parecer tiene sentido intuitivamente. El interesado en el logro estará empeñado en una larga serie de éxitos y no deseará echar a perder su trayectoria con un fracaso total.

Considerando al trabajo en sí como un motivador, un estímulo que induce esfuerzo y contribuye a explotar la capacidad humana latente. Si el trabajo es ya de por sí interesante, el problema de motivación es más sencillo que si el trabajo carece de interés.

Al realizar una tarea o algo que nos recompense o nos satisfaga, no hay necesidad de depender de un control excesivo (hasta llegar a la amenaza o al despido), o de complejos sistemas de recompensas extrínsecas (paga o elogios) para inducir el esfuerzo individual.

2.6 Actitudes de los empleados en la organización y sus efectos

Las actitudes ya sean negativas o positivas de los empleados, serán la causa que determine las condiciones en una organización. En el primer caso pueden ocasionar paros, reducción en la productividad, quejas, un pobre desempeño, mala calidad en los productos o servicios, etc. Por el contrario, las actitudes positivas favorecen la

satisfacción de aquellos que conforman la organización, siendo ésta una característica de una empresa bien administrada, con una alta productividad.

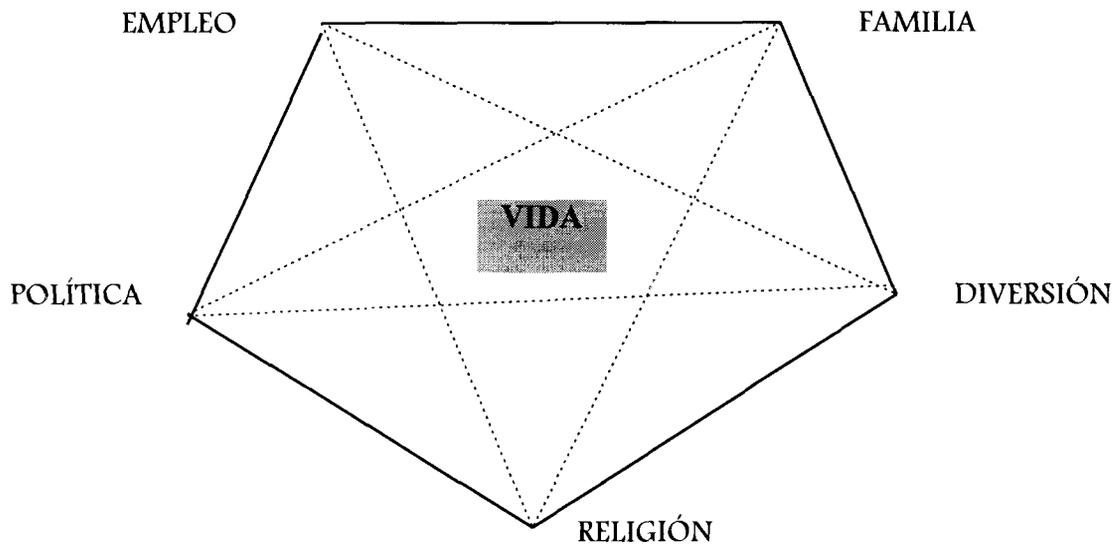
Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente laboral. Son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea, dando como resultado su comportamiento.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos de dolor o placer (disfruto teniendo mucho trabajo), que difiere de los pensamientos objetivos (mi trabajo es muy complejo) (planeo cambiar de empleo en seis meses) y las intenciones del comportamiento. Las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y a predecir el efecto de estas reacciones en un comportamiento futuro.

La satisfacción puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Los estudios realizados en este aspecto regularmente 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 y la organización).

Es importante mencionar que la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye considerablemente en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte fundamental de la vida, la satisfacción en éste influye poderosamente en la satisfacción general del individuo en su vida diaria. El resultado es que existe un “efecto de derrama” que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción del empleo y de la vida.

ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN EN LA VIDA



El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante, sino que se relaciona con muchas variables. Esto permite a los gerentes predecir qué grupos tienen mayores probabilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción. Las variables giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

En la medida en que los trabajadores tienen más edad, tienden a estar ligeramente más satisfechos con sus empleos. También es predecible que las personas con ocupaciones de nivel superior tiendan a sentirse más a gusto en sus trabajos.

Si la gerencia desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados, hay diversas formas para lograrlo como pueden ser la motivación, el incentivo monetario, etc. La satisfacción es también un producto de la percepción que tiene el individuo acerca de la organización, así como de la equidad y del salario que percibe.

La gente desea saber información acerca de cómo es su desempeño en la organización, por lo que es necesaria una retroalimentación al respecto.

Además de la satisfacción en el empleo, existen dos actitudes de los empleados que son importantes para muchas empresas. La participación en el empleo, que es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general. Los empleados altamente involucrados en sus empleos, tienen necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones. Por lo mismo, pocas veces faltan o llegan

tarde y están dispuestos a trabajar muchas horas tratando de alcanzar niveles altos de desempeño.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro.

2.7 Papel de la compensación monetaria en la motivación

En el siglo XIX y principios del XX se suponía que los trabajadores deseaban primordialmente dinero; por lo tanto, se creía que éste producía motivación directa; cuanto más dinero se ofreciera, mayor sería la motivación. Sin embargo, Roethlisberger y sus seguidores demostraron que las recompensas económicas operaban a través de las actitudes de los trabajadores en el sistema social para producir un incentivo indirecto.

Existen cuando menos cinco teorías o interpretaciones sobre el papel del dinero en el comportamiento de los empleados:

- a) **El dinero como reforzador condicionado general.**- Esta es una de las hipótesis más utilizada con frecuencia, nos dice que el dinero actúa como reforzador condicionado general porque repetidamente se sitúa a la par de los reforzadores primarios. Skinner ha dicho que este reforzador general debe ser extremadamente efectivo, porque en general existe cierta privación para la que es adecuado. Por su parte, Wike y Barrientos en 1958, indicaban que las implicaciones de los resultados de sus estudios son que el dinero debe ser más eficaz cuando su obtención va a la par de muchas necesidades y no de una sola. Las pruebas que sostienen que el dinero es un reforzador condicionado general son, cuando mucho limitadas y no concluyentes.
- b) **El dinero como incentivo condicionado.**- Según esta hipótesis, el dinero podría convertirse en un incentivo condicionado general en la misma forma en que algunos suponen que podría convertirse en un reforzador general, o sea, uniéndolo a muchos tipos diferentes de incentivos.
- c) **El dinero como alivio de ansiedad.**- En 1961, Brown sugirió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una variedad de sugerencias que representan la carencia del dinero. Supuestamente la ansiedad relacionada con la falta de dinero se adquiere en la infancia a través de un proceso de condicionamiento de alto orden. La presencia real de dinero hace sugerir que desaparece la ansiedad. Este concepto de ansiedad como un agente motivador aprendido para la búsqueda de dinero no contradice de manera alguna la posible acción del dinero, de acuerdo con las dos hipótesis previas: el dinero como reductor de ansiedad podría operar juntamente con estas hipótesis como una ayuda general.

d) El dinero como factor de higiene.- Herzberg, Mausner y Snyderman, en 1959, postularon que el dinero es un factor llamado de “higiene”, que sirve como insatisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como satisfactor potencial o motivador positivo. En consecuencia, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción. El principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia; por lo tanto, su papel en la higiene es evitar molestias o insatisfacción (enfermedad), pero no es un promotor de motivación (salud). Sugirieron que el salario puede considerarse como un “insatisfactor” porque su impacto sobre los sentimientos favorables hacia el trabajo generalmente es de corta duración, mientras que su impacto en los sentimientos desfavorables perduraba en un largo plazo, prolongándose por períodos de varios meses.

e) El dinero como instrumento para lograr los resultados deseados.- El modelo de motivación de Vroom tiene ciertas implicaciones para entender la forma en que el dinero afecta el comportamiento. Habla de que el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental percibida para obtener otros resultados deseados. Sin embargo, la fuerza que impulsa a una persona a actuar ha sido postulada como el producto de la valencia de un resultado y la esperanza de la persona de que ciertos actos conducirán al logro de la meta. Por ejemplo: si una persona considera el dinero como algo fundamental para obtener seguridad y si desea seguridad, entonces el dinero adquiere una valencia positiva. La probabilidad de que sus respuestas estén orientadas hacia la búsqueda de dinero depende del grado de seguridad deseado multiplicado por su esperanza de que ciertos comportamientos en el trabajo le proporcionarán dinero. De acuerdo con Gellerman, el dinero en sí no tiene un significado intrínseco y adquiere gran cantidad de poder de motivación sólo cuando simboliza metas intangibles. El dinero actúa como símbolo en diferentes formas para distintas personas y para la misma persona en diversas ocasiones. Llegó a la conclusión de que el dinero puede tomarse como un recurso de proyección.

El problema fundamental en la investigación de las compensaciones en la organización, surge al tratar de determinar exactamente los efectos de las recompensas en dinero sobre la motivación de varios comportamientos; es decir, se necesita comprender en forma precisa cómo puede utilizarse el dinero para inducir a los empleados a desempeñarse a altos niveles. Los estudios relacionados con el trabajo y con el contenido del trabajo y los estudios relativos a las características personales: preferencias, percepciones, opiniones y otras respuestas dadas por el trabajador, dan como resultado que las variables del trabajo o de la tarea, incluyen principalmente las políticas y sistemas que constituyen el paquete de compensaciones de determinado trabajo. Las variables personales o del sujeto influyen no sólo en la forma en que el trabajador responde ante estas políticas y sistemas en determinada situación, sino que también varían como una función de estas variables del trabajo o de la tarea.

2.7.1 Modelo de Expectativas

La Teoría de Expectativas señala que:

$$\text{valencia} \times \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} = \text{motivación.}$$

Lo anterior significa que si el dinero actúa como un fuerte motivador, entonces un empleado debe desear más (valencia), creer que el esfuerzo será exitoso (expectativa) y confiar en que la recompensa monetaria se producirá después de un mejor desempeño (instrumentalidad).

La valencia del dinero no puede ser fácilmente influida por la gerencia, depende de los valores, experiencias y necesidades personales del empleado, así como del medio macromotivacional. Por ejemplo: si un empleado tiene ingresos independientes, un pequeño aumento en el salario podría tener poca valencia. En el mismo sentido, el valor directo del dinero para las personas en una sociedad pudiente tiende a descender, ya que el dinero tiende a satisfacer necesidades de orden inferior más directamente que las necesidades de orden superior.

Con relación a la instrumentalidad, muchos empleados no están seguros de que el desempeño adicional producirá paga adicional. Ven que algunos trabajadores realizan un desempeño mínimo y sin embargo reciben casi los mismos incrementos salariales que quienes se esfuerzan mucho. Con frecuencia consideran que las promociones se basan más en la antigüedad o las relaciones personales que en el desempeño. La instrumentalidad es una área en la que la gerencia tiene muchas oportunidades para realizar acciones positivas, debido a que puede cambiar sustancialmente la conexión entre mayor desempeño y recompensas.

Las dos condiciones deseadas para la instrumentalidad (que está muy relacionada con las recompensas en la modificación del comportamiento) se muestran a continuación como las situaciones 1 y 4. En cada caso, los empleados pueden ver que existe una conexión directa entre desempeño y recompensa. Los estados indeseables son las situaciones 2 y 3, donde las recompensas no se entregan a los que hacen un gran esfuerzo o se conceden a los que hacen poco esfuerzo. Cuando se permite que ocurran estas condiciones, muchos empleados cuando menos se sentirán confundidos acerca de la manera en que deben desempeñarse y podrían inclusive sentirse muy insatisfechos con el sistema de recompensas.

**CONDICIONES DE INSTRUMENTALIDAD DESEABLES Y
NO DESEABLES DEL MEDIO**

SITUACIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO	NIVEL DE RECOMPENSA ECONÓMICA	CONDICIONES DE INSTRUMENTALIDAD
1	Alto	Alta	Deseable
2	Alto	Baja	Indeseable
3	Bajo	Alta	Indeseable
4	Bajo	Baja	Deseable

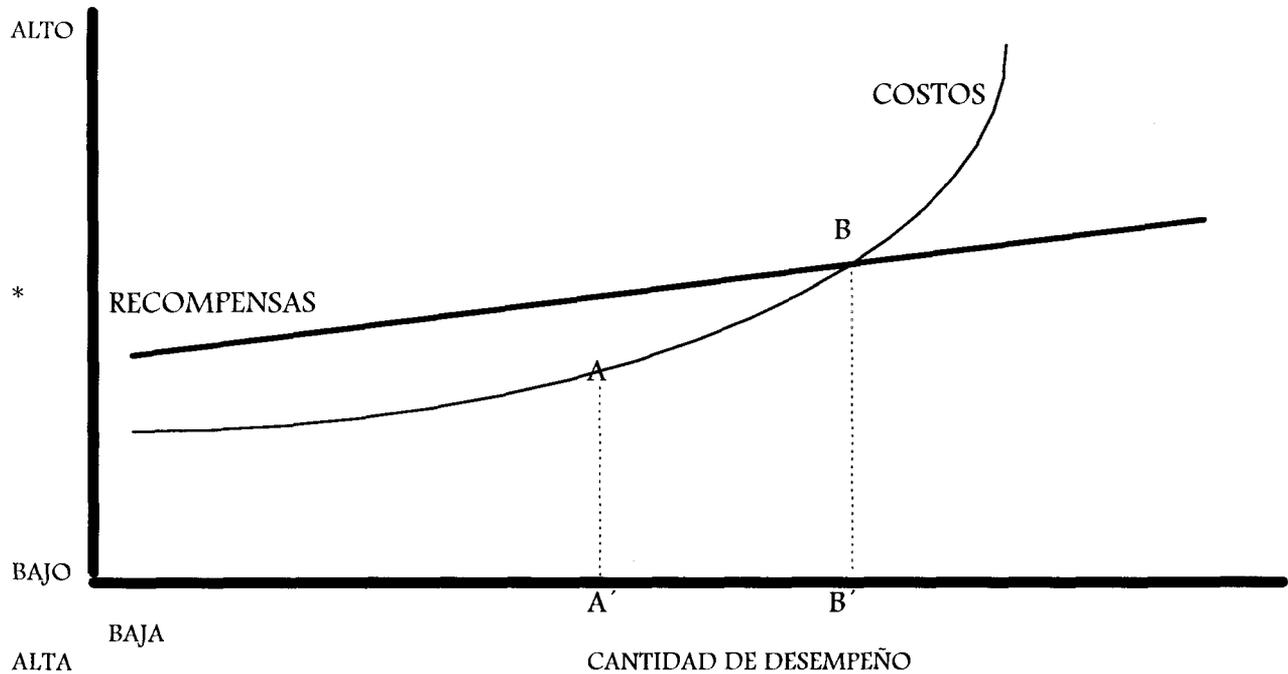
No importa que tanto vincule la gerencia la paga con el desempeño, el salario sigue siendo algo que se origina fuera del puesto y solamente es útil fuera de él, por lo tanto tiende a ser menos satisfactorio inmediatamente que las recompensas intrínsecas del puesto. Por ejemplo: la satisfacción personal de un trabajo bien hecho es un poderoso motivador para muchas personas. Las recompensas económicas, en contraste, no pueden ofrecer todas las recompensas necesarias para una persona psicológicamente saludable.

Una función importante para la gerencia es cómo integrar con buenos resultados las recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Es evidente que muchos aspectos complejos determinan la manera en que los empleados responderán a las recompensas económicas. No hay una respuesta sencilla para las empresas en su intento por crear sistemas equitativos. La solución que tiene el empleado para este problema complejo es un tipo de comparación costo-recompensa, similar al análisis de nivelación que se utiliza en las evaluaciones financieras. El empleado identifica y compara los costos y las recompensas personales para determinar el punto en el que sean aproximadamente iguales. Los trabajadores consideran todos los costos de un desempeño superior, como un mayor esfuerzo, comparando después los costos con las recompensas probables, tanto intrínsecas como extrínsecas. Tanto los costos como las recompensas se valoran siempre desde el punto de vista del individuo; la gerencia puede ofrecer recompensas, pero el empleado individual determina su valor.

El punto de equilibrio de los costos y recompensas es el punto en que ambos son iguales para cierto nivel de desempeño (B). El desempeño del empleado tiende a estar cerca del punto de equilibrio, pero debajo del mismo, debido a que normalmente el trabajador no trata de ser tan preciso como para maximizar la relación de costo-recompensa. Por el contrario, el empleado busca una relación satisfactoria en la que las recompensas sean relativamente favorables con relación a los costos. El desempeño tiende a estar entre A'-B'

COSTO DEL DESEMPEÑO CON RELACIÓN A LA RECOMPENSA DE UN EMPLEADO



* VALOR DEL COSTO Y LAS RETRIBUCIONES PARA EL EMPLEADO

Se puede apreciar que los costos de los empleados aumentan más drásticamente cerca del nivel más alto de desempeño para representar la dificultad adicional que requiere el máximo esfuerzo y concentración. La línea de cada empleado tendrá una forma diferente, que representa los valores individuales. La línea de recompensa es recta, como la que ofrece un sistema de paga por piezas, pero en la mayoría de los casos aumenta solamente un poco después de que se produce una cantidad de mejora del desempeño. Si la gerencia logra que la línea de recompensas suba más intensamente mediante gratificaciones más grandes, entonces el punto de equilibrio estará en un nivel superior de desempeño.

Consideramos que el antecedente inmediato del pago del bono de productividad, ha sido la evaluación del desempeño, que es una forma de evaluar el trabajo de cada empleado dentro de la organización, esto ha sido necesario desde que un hombre tuvo necesidad de emplear a otros y evaluarlos entre sí. **“La historia cuenta que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y principalmente, del potencial de cada uno de los Jesuitas”.**⁵ El sistema que aplicaba, consistía en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor en relación a las actividades de los subordinados e informes especiales elaborados por cualquier miembro de la orden que creyera poseer información sobre su propio desempeño o el de sus colegas, datos que de otra forma no podrían ser conocidos por los superiores.

Esto significa que el pago que se hace por estos conceptos no es nada nuevo; más bien podría considerarse como situaciones que se conforman por la necesidad de motivar a los integrantes de la organización para rendir más y con ello incrementar los ingresos, tanto de la empresa, es decir, es un “premio” que cada quien tendrá que ganarse al cumplir con ciertos parámetros previamente establecidos, sin que se considere como un aumento que tendría que ser permanente y aunado a todos los elementos que conforman este pago, como por ejemplo: prima vacacional, aguinaldo, o alguna otra prestación.

3.1 Proceso de la evaluación del desempeño

El propósito de la evaluación del desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia información necesaria para tomar decisiones. Por ejemplo:

- Promociones, cese o transferencias.
- Retroalimentación para el empleado respecto a cómo conceptúa la organización su desempeño.
- Evaluación de contribuciones relativas hechas por individuos y departamentos completos para alcanzar las metas de organización de más alto nivel.
- Recompensas. Incluyendo aumentos por méritos, promociones y otras recompensas.
- Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones.
- Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y divisiones completas de la organización.

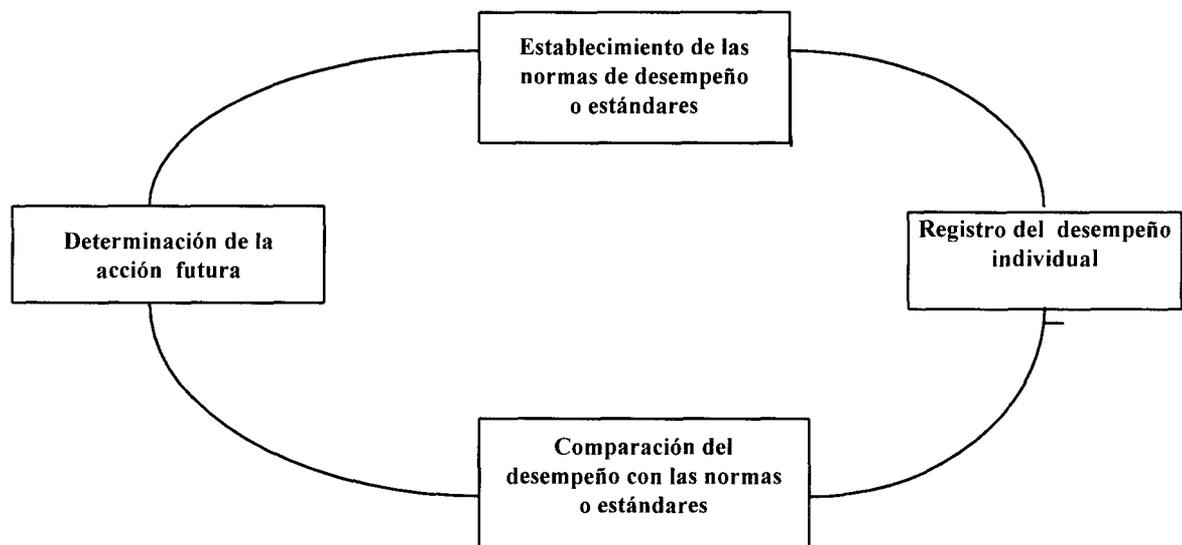
⁵ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, Cap. 8, pág 297

- Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para adiestramiento y desarrollo.
- Información sobre la que se pueden basar planes de programación del trabajo, presupuestos y planeación de los recursos humanos.

El proceso consta de cuatro etapas:

1. Se establecen las normas de desempeño.
2. Se registra el desempeño de cada individuo.
3. Este desempeño se deberá comparar con las normas previamente determinadas.
4. Se toma una decisión sobre cualquier acción futura.

CICLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Casi siempre, este proceso de evaluación se inicia en el nivel más bajo de la organización, en donde el superior evalúa el rendimiento de su subordinado, éste a su vez es evaluado por su propio jefe y así sucesivamente ascendiendo por el orden de jerarquía. En la parte superior de la estructura, el principal ejecutivo o presidente, se somete a la evaluación de la junta de directores.

3.2 Fuentes de error en la evaluación del desempeño

Las cinco sobresalientes son:

1. Las tendencias de los evaluadores

2. Las inexactitudes perceptuales y evaluativas del calificador
3. La persona que se está evaluando
4. El efecto de la interacción evaluador-evaluado
5. El formato de la escala de evaluación

1. **Tendencias de los evaluadores.-** Existen cinco tendencias de respuesta posibles que manifiesta el evaluador, que pueden restringir la precisión de la evaluación:

- **Tendencia central:** Ocurre cuando un evaluador rehuye asignar calificaciones muy buenas o muy malas. Puesto que a todos se les clasifica como promedio, los trabajadores sobresalientes se ven penalizados, además de que se pierde confiabilidad.
- **Tendencia a la benevolencia:** El evaluador le asigna a todos calificaciones buenas, por lo tanto impide aprovechar la utilidad de las evaluaciones. Algunos opinan que es provechosa para todos los que se están evaluando.
- **Efecto de halo:** Es cuando un calificador permite que la evaluación general de un individuo influya en la valoración de dicha persona en todos los factores que se están evaluando.
- **Error de las características sobrepuestas:** Está directamente relacionado con el efecto de halo y proviene de las supuestas interrelaciones de las características individuales, que se superponen y se influyen mutuamente en la evaluación. Difiere del efecto de halo en que éste último se presenta cuando el evaluador califica a las personas basándose en su impresión subjetiva general de la persona, mientras que éste, ocurre cuando el calificador presupone una relación entre dos rasgos específicos.

2. **Inexactitudes perceptuales y evaluativas del calificador.-** Los problemas de evaluación también pueden derivarse de las percepciones de la persona que califica. Los individuos recurren con frecuencia a sí mismos para actuar como norma o estándar al juzgar a otros. Dos de los aspectos más comunes son: el contraste y la similitud.

- **El contraste** es la tendencia general para evaluar a otros de una manera opuesta a como uno se percibe.
- **La similitud** es la tendencia a evaluar a los demás de la misma manera que como se percibe. Sobre este concepto, Bass y Barret expresaron: “**Los supervisores sobreestiman la similitud con sus trabajadores a quienes valoran con una calificación alta y subestiman su similitud con los trabajadores a quienes asignan evaluaciones bajas. Esto se debe a que la**

imagen que tenemos de nosotros mismos tiende a influir en la exactitud con que calificamos a los demás. Si nos apreciamos a nosotros mismos (como sucede usualmente) y también hacemos lo mismo con la otra persona, tenderemos a asignarle muchas características que juzgamos deseables y admiramos en nosotros mismos. Si la otra persona está dotada en realidad de esas características, nuestra evaluación será exacta, de manera contraria serán inexactas y entonces ocurrirán errores de contraste si consideramos que la persona tiene poco valor. Entonces le asignaremos características opuestas a las que detectamos en nosotros mismos”.⁶

- Un segundo error perceptual y evaluativo, es el que se relaciona con las **normas de evaluación** que utiliza quien realiza la valoración. En algunos casos un gerente tenderá a comparar a un empleado con los que trabajan en un puesto idéntico o similar al de él. El problema que puede existir es que los otros trabajadores tengan más experiencia en el puesto, de forma tal que la evaluación pudiera resultar muy baja, pudiendo suceder lo contrario también.
3. **El evaluado como fuente de error.-** En ciertas circunstancias la persona que se está evaluando puede convertirse en una fuente de error sistemático. Por ejemplo: en un estudio realizado por Campbell y Chapman, descubrieron que existe una relación muy estrecha en cuanto a que la persona que está siendo evaluada, tenga algunas características similares con las personas que forman la familia del evaluador, el individuo recibirá por lo general una evaluación más alta, derivada de estas circunstancias, dándole una menor calificación a aquellos que no las tienen. Otro factor que influye en la evaluación de una persona es su antigüedad y jerarquía en el trabajo. Algunos estudios han revelado que mientras más alta es la jerarquía de la persona, tanto más baja es su evaluación. Esto se ha explicado haciendo notar que los trabajadores que manifiestan un buen desempeño son ascendidos, en tanto que los menos capaces se estancan en el mismo puesto. Al mismo tiempo, otros investigadores han atribuido las evaluaciones bajas de las personas mayores al hecho de que la mayoría de ellos pertenece al grupo de empleados que percibe salarios más altos por sus trabajos respectivos, de manera que una buena evaluación en su desempeño significa poco para ellos, en tanto que la evaluación elevada para una persona más joven y con menos tiempo en el trabajo le redituará quizá un aumento salarial.
 4. **Efecto de la interacción evaluador-evaluado.-** Es otro de los factores importantes en la evaluación del desempeño. Si los dos están en contacto frecuente, las valoraciones tienden a ser más válidas que si sólo se produce un contacto ocasional. Si los dos individuos se conocen durante cierto tiempo, también esto puede afectar la evaluación del desempeño. Algunos investigadores afirman que un grado mayor de familiaridad parece la

⁶ Hodgetts, Richard M. y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones, pág. 352

benevolencia en las evaluaciones, mientras que se incrementa al mismo tiempo la confiabilidad de las mismas. Las evaluaciones tienden a gozar de una mayor validez cuando el calificador tuvo la oportunidad de observar a la persona en el trabajo, conoce las dimensiones más pertinentes del mismo, para su desempeño, y califica al individuo basándose en tales circunstancias.

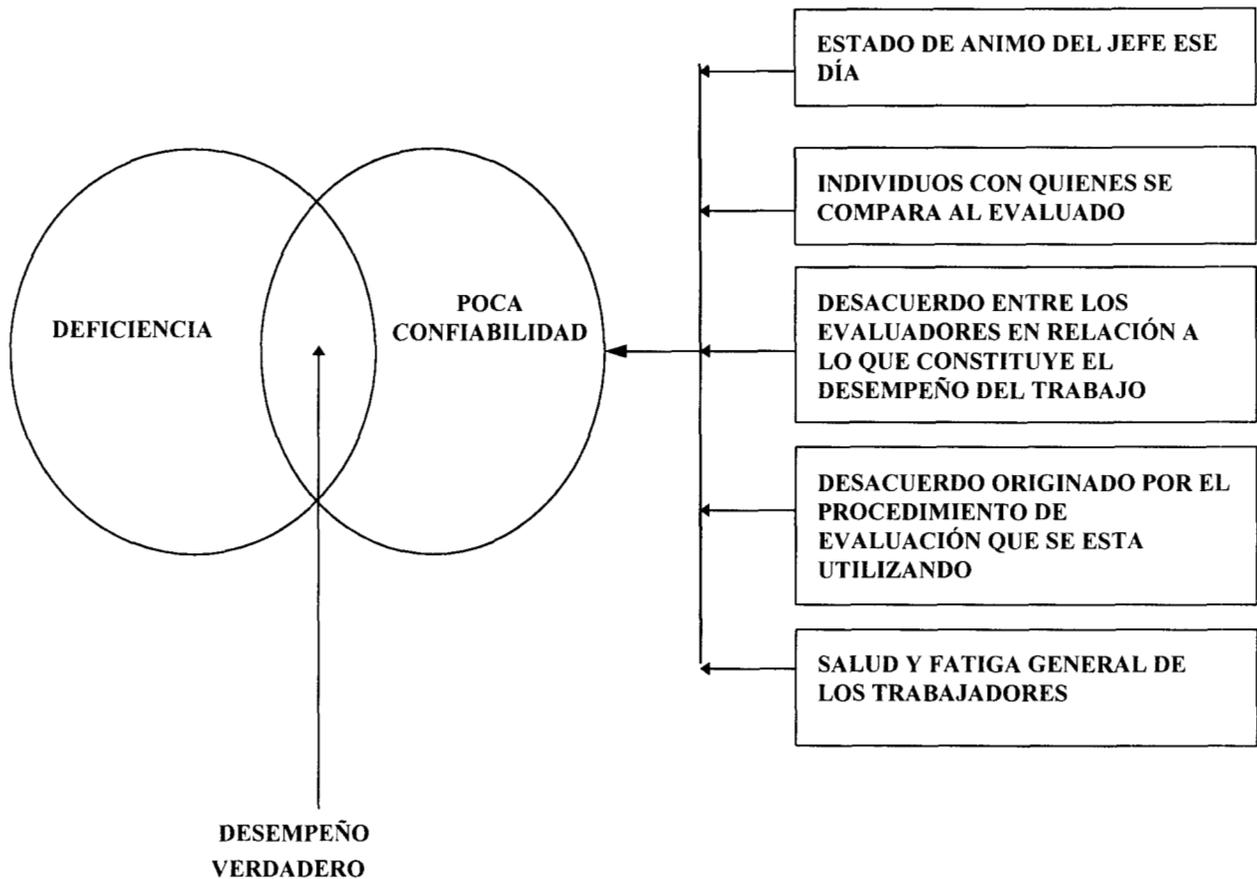
5. **Formato de la escala de evaluación.**- Una fuente de error en las evaluaciones es ocasionada por los formatos de la escala de evaluación. Siendo el más común el **efecto de la proximidad**. Cuando esto ocurre, los factores y grados de las evaluaciones están en dimensiones cercanas por lo que tienden a correlacionarse más entre sí, que cuando los factores y grados están en dimensiones delimitadas y más separadas entre sí. Por consiguiente, la ubicación de los factores y grados en el formato de la evaluación del desempeño puede afectar la calidad que se da.

Podemos decir que todos los problemas que se relacionan con la evaluación del desempeño se resumen en dos palabras: **confiabilidad y validez**.

- **Confiabilidad.**- Si una evaluación es confiable contendrá dos características primordiales: consistencia y estabilidad.
 - a) El término **consistencia** significa que si se tienen dos maneras alternativas de recopilar la misma información se obtendrán resultados substancialmente similares.
 - b) La **estabilidad** consiste en que el mismo medio de medición dará los mismos resultados varias veces seguidas, si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado.

Uno de los métodos que se recomienda para mejorar la confiabilidad es a través de reediciones múltiples del desempeño en el trabajo. Un método complementario sería el uso de las evaluaciones múltiples.

CAUSAS POR LAS QUE SE PIERDE LA CONFIABILIDAD⁷



- **Validez.**- Es el grado en que el instrumento evalúa lo que se supone que debería medir. Es en realidad más importante que la confiabilidad, porque se puede tener un instrumento de evaluación confiable que no sea válido.
- c) Uno de los factores que realzan la posibilidad de que el instrumento sea válido, es la identificación de parámetros relacionados con el desempeño. Siempre que las evaluaciones se basen en factores arbitrarios no asociados con el desempeño, se va perdiendo validez.

El segundo factor primordial para asegurar la validez es desarrollar mediciones de desempeño apropiadas para el nivel jerárquico de que se trate. Los supervisores de niveles menores de la estructura se evalúan en función de la productividad, el rendimiento y los costos. Sin embargo, en los niveles superiores de la organización los gerentes se evalúan basándose en ganancias, cuotas de ventas y beneficios sobre la inversión.

⁷ Ibid. Pág. 354

Para poder resolver el problema, la organización necesita identificar primeramente sus objetivos vitales y las mediciones relacionadas con el desempeño que acompañan a tales objetivos. Después, descender por los niveles de jerarquía siguiendo un orden secuencial, es preciso identificar los subobjetivos y sus mediciones relacionadas con el rendimiento. Es así como los criterios de evaluación se conectan directamente con los objetivos deseados.

d) El tercer factor crítico para asegurar la validez es la dimensión del tiempo, ya que algunos rendimientos se pueden evaluar basándose en un plazo corto y es factible obtener mediciones objetivas. Ejemplo: las llegadas tarde y la productividad. Existen otros desempeños que tienen una naturaleza de más largo plazo y se valoran con menor frecuencia, como por ejemplo: porción del mercado disponible, lealtad de la clientela, desarrollo y beneficios sobre la inversión.

3.3 Métodos y técnicas de evaluación

Existen diversos métodos para efectuar la evaluación de los empleados en las organizaciones, para tal efecto se dividen en cinco categorías:

1) **Técnicas de escalas de evaluación.**- Es el tipo más simple de las técnicas de evaluación. Consiste en trazar una línea que va de un grado reducido, pasando por un grado promedio, para pasar después a un grado elevado del factor específico que se trata de valorar.

Por ejemplo:

	EXCELENTE	MUY BUENO	SATIS- FACTORIO	UN POCO DEFICIENTE	DEFICIENTE
Conocimiento del trabajo					
Resultados obtenidos en el trabajo asignado					
Cualidades mentales					

Las escalas de evaluación son fáciles de usar y se puede calificar a muchos empleados en un corto período. Sin embargo, están sujetas a dos clases básicas

de errores: los **aleatorios**, que son contingencias fortuitas que influyen en la respuesta del evaluador y los **sistemáticos** que se presentan constantemente y son reiterables en todas las evaluaciones que haga el calificador.

2) **Métodos de comparación.**- Dentro de este método existen dos técnicas básicas:

- **Alineamiento.** Se realiza clasificando por orden a todos los empleados a evaluar, desde el mejor hasta el más bajo en rendimiento, basándose en el desempeño general en el trabajo. Requiere que el evaluador escriba primero el nombre del mejor empleado en la parte superior de la página y luego el nombre del más deficiente en la parte inferior de la misma, debiendo continuar con el procedimiento hasta que todos los empleados estén incluidos en la lista. Si existe más de un evaluador, se tendrá que calcular una calificación promedio. Las ventajas de este método son sencillez, facilidad de entendimiento y por tener un ordenamiento no se le puede asignar una misma calificación a dos personas. Sin embargo, también se presentan problemas como podría ser la cantidad de empleados a ordenar, la facilidad del evaluador para identificar a los mejores y a los peores, pero y los que se encuentran en el punto medio del grupo. Además, presenta una escala de medición más que una interrelación de factores.
- **Comparación pareada.**- Según este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo. La evaluación final de cada uno se determina según la cantidad de veces que él o ella se haya juzgado superior a los demás. Una de sus principales desventajas es la cantidad de trabajo evaluativo que se debe llevar a cabo. Al igual que otras técnicas, ésta se limita al evaluar al personal según una base común general.

3) **Método de listas de verificaciones.**- Atiende más a la conducta que las dos anteriores. Cuenta con dos tipos generales de listas: la ponderada y las de elección forzada.

Lista de verificación ponderada.- Proporciona al calificador cierto número de factores preevaluados que se pueden aplicar a las personas sometidas a estudio. El evaluador conoce los factores sobre los que se evalúa a la persona; pero desconoce el valor específico que se ha asignado a cada factor de la lista. Por ejemplo:

Llega a tiempo al trabajo	6.7
Llena las cuotas de trabajo que se le asignan	7.3
Gasta demasiado tiempo conversando con sus compañeros	1.3
Se puede confiar en que trabajará con denuedo cuando esté bajo presión	9.2
Critica a sus compañeros de trabajo	0.5

La calificación total de la persona se determina sumando los valores de escala de todos los factores.

La principal ventaja de este método consiste en que es difícil que el evaluador altere a propósito la calificación de un individuo, ya sea negativa o positivamente. Sin embargo, no se ve del todo libre de los prejuicios del evaluador.

- **Elección forzada.**- Comprende una serie de grupos o conjuntos de proposiciones de conducta en el trabajo. Por lo regular se tienen de dos a cuatro conceptos en cada grupo. Después se pide al evaluador que elija el concepto que mejor describa a la persona que está evaluando. Si hay tres o cuatro conceptos en cada grupo, también se le puede pedir al calificador que identifique el menos descriptivo de todos. Los conceptos que se eligen para ser incluidos tienen dos restricciones: la primera índice de discriminación, que diferencia entre un desempeño favorable y otros desfavorables. Los conceptos que establecen una diferencia entre dos clases de rendimiento se evalúan, mientras que los conceptos no diferenciados no se ponderan. La segunda restricción es el índice de conveniencia, que se refiere a la evaluación que hace el calificador de la proposición como favorable o no favorable a la persona que se trata de evaluar.

Al aplicar este procedimiento, el evaluador recibe todos los grupos de conceptos sin que se le indique cuál es el índice de discriminación o el de conveniencia. La calificación final del individuo consiste en la suma de los índices de discriminación para todos los conceptos verificados. Las calificaciones elevadas reflejan desempeños sobresalientes y las calificaciones bajas revelan un rendimiento deficiente.

GRUPOS DE ELECCIÓN FORZADA

	Índice de discriminación	Índice de conveniencia
X1 Completa las asignaciones de trabajo a tiempo	9.0	9.5
X2 Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	2.0	7.5
Y1 Se presenta al trabajo a tiempo	8.5	6.0
Y2 Tiene personalidad agradable	1.0	5.5

4) **Método de incidentes críticos.**- Evalúa el desempeño basándose en las conductas de trabajo específicas que se hayan presentado. Gilmer y Deci, en su obra Psicología industrial y organizacional, definen este método como: “... una acción específica notificada, que conduce a una consecuencia notablemente eficaz o ineficaz. Se trata de un suceso que haya ocurrido realmente en un tiempo y un lugar definidos. Además, está dado por aquellas personas que se encuentran en la mejor posición para contribuir con información de trabajo pertinente, es decir, los supervisores y los trabajadores en un empleo dado”.

Existen tres formas en las que se pueden usar los incidentes críticos: registros de desempeño de los empleados, técnicas de incidentes críticos y escalas de evaluación de base conductual.

a) **Registros de desempeño del empleado.**- Cuando se usan estos registros, el supervisor debe llevar una anotación fiel de todos los incidentes eficientes o ineficientes que realice el empleado, y deberá consultarla al hacer una evaluación de su rendimiento. El supervisor puede sumar el número de incidentes eficientes o restar el número de incidentes ineficientes, y luego decidirá el orden que ocupan los empleados basándose en los restantes.

Una de las principales ventajas consiste en que el ordenamiento se basa en incidentes específicos que hayan conducido a consecuencias notablemente eficaces o ineficaces. Además, tiene una norma concreta que permite evaluar a los empleados, lo que contrasta con los rasgos vagos o globales que pueden llevar a resultados poco válidos. En tercer lugar, un registro de desempeño basado en los incidentes obliga al supervisor a considerar la evaluación del desempeño como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza una o dos veces al año, proporcionando así un registro acumulativo de su

conducta. Por otro lado, poco se puede hacer para que los calificadores no adornen dichos registros.

- b) **Técnicas de incidentes críticos.**- Consiste en un conjunto de procedimientos para recopilar observaciones directas de la conducta en el trabajo, culminando en la forma de una lista de verificación.

El procedimiento es:

- Se establece el propósito general del trabajo. Esto debe ser una proposición somera de las autoridades del campo que expresa en términos simples los objetivos con los que coincidirá la mayoría de las personas. A menos de que se formule en enunciado breve y sencillo, será difícil que las autoridades concuerdan con él. Asimismo, será mucho más difícil comunicar una idea uniforme a los participantes.
- Se celebran entrevistas con los supervisores (o con los trabajadores mismos) para obtener incidentes críticos como sea posible.
- Estos incidentes se clasifican en función de las dimensiones del desempeño en el trabajo que representan y a continuación se ordenan dichos incidentes por escala dentro de cada dimensión, de acuerdo con el grado de conveniencia de cada uno de ellos.
- Luego se formula una lista de verificación con esta información. El supervisor usará estas listas de verificación más tarde para evaluar a sus empleados, colocando una marca de aprobación a un lado de cada incidente que haya visto ejecutar, al empleado. El orden de clasificación del empleado es la calificación que recibe (que puede ser ya sea su calificación total, un promedio o una media de todos los valores en que calificó).

La principal ventaja es que el grado de evaluación que debe dar el calificador se limita al mínimo. El trabajo del evaluador consiste en observar e informar sobre la conducta que desarrolla el evaluado en el trabajo.

No obstante, aunque la evaluación se trata de hacer por separado, en realidad no sucede así. Como pasa con las listas de verificación valorada, el calificador sabe cuándo está atribuyéndole un incidente favorable o desfavorable al empleado, y también sabe que la calificación final del empleado depende del número de incidentes positivos o negativos que se le atribuyen.

- c) **Escalas de evaluación en base a la conducta.**- Es un método para valorar el desempeño de los empleados, también conocido como escalas de evaluación de

base conductual (BARS por sus siglas en inglés), las cuales se desarrollan de acuerdo al siguiente proceso:

- Se identifican los trabajos a los que se aplicará el instrumento.
- Se les pide a los gerentes que escriban de cinco a diez proposiciones específicas que reflejen el desempeño particularmente eficaz de los subordinados que ocupan las posiciones que se están estudiando.
- Las proposiciones de desempeño eficaz e ineficaz se expresan en forma de escalas, y los diseñadores tendrán cuidado de clasificar cada proposición en una categoría homogénea que refleje una dimensión de desempeño común. En este punto se omitirá cualquier proposición que no se pueda observar o que sea vaga o relativa.
- Con las proposiciones restantes sobre desempeños eficaces e ineficaces, los gerentes deberán redactar otras proposiciones que describan conductas específicas observables que queden dentro de los extremos de cada dimensión de desempeño.
- Basándose en las diferentes categorías homogéneas de conducta que se hayan desarrollado, los gerentes clasificarán cada proposición conductual dada en la categoría a la que se adapte de la manera adecuada y se ordenará en una escala de siete a nueve puntos.

Algunas de las ventajas que regularmente se mencionan sobre este método son: el gerente debe ser capaz de mejorar la producción de los subordinados puesto que ha logrado identificar conductas asociadas con el desempeño eficaz; las personas que lo utilizan son aquellas que pueden ayudar a desarrollarlo, de modo que esta técnica encuentra a menudo una aceptación adecuada. Sin embargo, también existen algunas debilidades, como por ejemplo: se debe contar con la participación de varios gerentes para desarrollar las escalas, también debe haber una gran cantidad de subordinados que realicen el trabajo para el que se desean desarrollar conductas eficaces e ineficaces. Así mismo, las investigaciones emprendidas hasta la fecha no han demostrado que el BARS sea superior a todas las demás técnicas de evaluación.

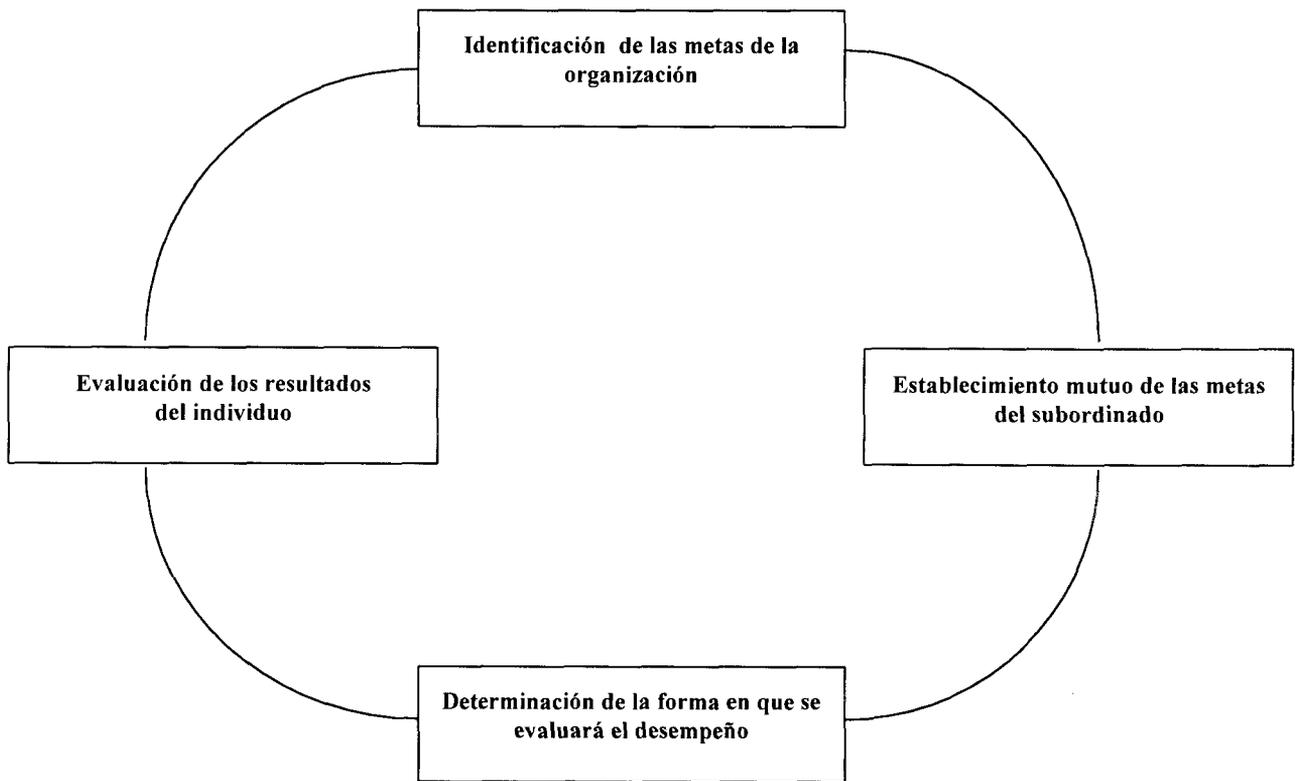
- 1) **Evaluaciones por objetivos.**- "... un proceso mediante el cual los superiores y subordinados de una organización identifican en forma conjunta sus metas comunes, definen cada una de las principales esferas de responsabilidad individual en lo que respecta a los resultados que se esperan de la persona, y utilizan estas medidas

como guías para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de los miembros”.⁸

Uno de los argumentos en favor de este tipo de evaluaciones es que la especificación de metas y objetivos concretos para el desempeño futuro puede motivar a menudo a las personas, generando con ello un mejor desempeño. Además, en el grado en que estas metas sean objetivas y medibles, el superior debe estar en mejor posición para valorar si el desempeño es o no aceptable.

Se presenta una problemática cuando se desea dar una promoción a una persona, se puede presentar el caso de que dos individuos hayan alcanzado los objetivos que se habían trazado, pero que su rendimiento tenga niveles completamente distintos. Aún con todo y esta problemática este método es el que ha alcanzado mayor aceptación.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



⁸ Odiome, George. Dirección por objetivos. págs. 55-56

3.4 Evaluación y análisis subsecuente

Sea cual sea el método utilizado, la finalidad de todos ellos es proporcionarle al evaluador una base para determinar qué individuos están dando un rendimiento por debajo de los niveles de rendimiento y de aceptación, quiénes realizan un trabajo aceptable y quiénes tienen un desempeño superior a este nivel; lo cual conduce al último paso en el ciclo: la evaluación y el análisis subsecuente.

Dependiendo de la situación, existen cuatro grupos que pueden desarrollar funciones de evaluación: el superior, los compañeros de trabajo, los subordinados y el individuo a quien se está evaluando.

En la mayoría de los casos, el superior es quien hace la evaluación del subordinado, pero es importante mencionar que en el caso en el que los compañeros del evaluado llegan a realizar la evaluación, en su mayoría es muy acertada, ya que éstos tienen conocimientos profundos sobre las capacidades del evaluado.

También las evaluaciones de los subordinados juegan un importante papel, ya que cuando las organizaciones desean obtener información sobre el potencial de liderazgo de los superiores, éstos proporcionan información de mucho valor. Además, si los superiores reciben esta clase de información podrán efectuar cambios en su conducta que den origen a una mayor efectividad en el futuro.

Aunque una desventaja sustancial pudiera presentarse si los subordinados perciben este proceso sin bases legítimas, o bien, con miedo a represalias por parte de sus jefes. Algunos superiores consideran esta situación como una oportunidad para que los subordinados se puedan desquitar de algunas situaciones que no hayan sido de su agrado. También podrán basarse en la evaluación, de acuerdo a la facilidad que el superior les ha brindado para satisfacer sus propias necesidades y no en función de los objetivos organizacionales.

Las autoevaluaciones se justifican en aquellos casos en los que se tienen normas bien definidas de éxito o fracaso y el individuo está en la mejor posición para juzgar su propio desempeño. Los resultados han comprobado que los individuos se evalúan a menudo en un nivel más alto del que les asignarían sus superiores.

No obstante, sin importar quien realice la evaluación, ésta debe planearse con cuidado, enfocándose en puntos básicos a fin de proporcionar una retroalimentación tan rápida y clara como sea posible. Los aspectos que deben considerarse son:

1. Aspectos cuantitativos (¿se redujo el costo en un 5% como se planeó?)
2. Aspectos cualitativos (¿se han establecido buenas relaciones con el departamento X?)
3. Consideraciones de tiempo (¿se anticipó a la fecha límite? ¿se cumplió en la fecha límite?)

4. Asignación correcta de tiempo a la formación de los objetivos.
5. Tipo y grado de dificultad de los objetivos.
6. Creatividad al vencer obstáculos.
7. Objetivos adicionales sugeridos o aceptados.
8. Aprovechamiento eficiente de los recursos.
9. Uso de buenas prácticas de administración para lograr los objetivos (reducción de costos, delegación, buena planeación, etc.)
10. Conducta de coordinación y cooperación; evitar prácticas poco éticas o que inducen a conflictos.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño debe tener una orientación a la acción. No sólo ha de identificar las áreas problema, sino que también estructura el marco para metas futuras y para la conducta relacionada con el desempeño. Este análisis subsecuente se logra mediante el establecimiento de normas de desempeño para el siguiente período.

3.5 La entrevista de evaluación

Sin importar cuál es el sistema de evaluación que se utilice, debe transmitirse posteriormente al empleado en una entrevista de evaluación. Una sesión en la que el o los supervisores proporcionen a los empleados retroalimentación sobre su desempeño pasado y comentar los problemas que hayan surgido. A continuación se fijan objetivos para el siguiente período e informan a los empleados de sus salarios futuros.

Existen varios problemas relacionados con este proceso, ya que la entrevista puede llegar a ser de **confrontación**, debido a que cada una de las partes trate de convencer a la otra de cuál punto de vista es más preciso. Por lo regular, se considera emotivo, ya que el papel del gerente requiere una perspectiva crítica, en tanto que el deseo que tiene el empleado de “salir limpio” fácilmente le lleva a ponerse a la defensiva. También es de **juicio** porque el gerente debe evaluar el desempeño y resultados del empleado, y eso coloca al trabajador claramente en una posición de subordinado. Las evaluaciones de desempeño son una tarea muy compleja para los gerentes, debido a que requieren entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados.

En algunas ocasiones los gerentes no realizan las entrevistas de evaluación, debido a que carecen de habilidades para llevarlas a cabo.

Un repaso de las investigaciones muestra que las evaluaciones tienen mayores probabilidades de ser exitosas cuando el evaluador:

- Conoce el puesto del empleado
- Ha reunido frecuentemente pruebas de su desempeño
- Busca y utiliza insumos de otros observadores en la organización

- Limita sustancialmente la cantidad de crítica
- Ofrece apoyo, aceptación y elogio por los trabajos bien hechos
- Permite la participación en la discusión

3.6 Uso de incentivos salariales para aumentar la productividad

Los incentivos salariales ofrecen más salario para mayor producción. La principal razón para el uso de incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad al mismo tiempo que descienden los costos laborales por unidad. Los trabajadores 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 por lo general es considerable.

Estos incentivos deben ser lo suficientemente sencillos para que los empleados crean firmemente que después del desempeño obtendrán recompensas. Si el plan es demasiado complejo y los trabajadores tienen dificultades para relacionar el desempeño con la recompensa, entonces será menos probable que surja la motivación. Algunos incentivos podrían inclusive fomentar la cooperación entre los trabajadores, debido a la necesidad de trabajar juntos para obtener los premios o incentivos.

La dificultad humana básica con los incentivos salariales, es que los problemas del sistema social podrían provocar sentimientos de desigualdad e insatisfacción.

Para que cualquier plan de incentivos tenga éxito, deberá estar coordinado cuidadosamente con todo el sistema de operación. Si existen períodos largos en que los empleados deben esperar a que el trabajo llegue a sus puestos, entonces el incentivo pierde su fuerza. Si el incentivo presenta probabilidades de reemplazar a los trabajadores, entonces la gerencia deberá planear su uso en otra parte, de manera que no se amenace la seguridad de los empleados. Si los métodos de trabajo son erráticos, deben estandarizarse para que pueda establecerse una tasa de recompensa justa, ya que representa un proceso complejo que produce muchas dificultades.

En este sistema de incentivos, es necesaria la fijación de índices o tasas:

1. Los incentivos salariales normalmente requieren el establecimiento de estándares de desempeño. La fijación de tasas es el proceso de determinar la producción estándar para cada individuo en su puesto de trabajo, que se convierte en el día de trabajo justo para el trabajador, los encargados de fijar estos índices con frecuencia se resisten, no solamente porque se necesita un juicio subjetivo, sino porque se les considera como la causa del cambio y de estándares más difíciles.
2. Los incentivos salariales podrían hacer que el trabajo de los supervisores sea más complejo, ya que deberán estar familiarizados con el sistema, para que lo puedan explicar a los empleados. Esto puede provocar una complicación en las relaciones

laborales, debido a que los supervisores deben atender a las diferentes expectativas: de la gerencia de alto nivel, de los encargados de fijar los índices, los trabajadores y el sindicato.

3. Un problema que puede surgir en estos sistemas es el de las tasas laxas. Una tasa laxa es cuando los empleados pueden alcanzar la producción estándar con un esfuerzo menor al normal. Cuando la gerencia ajusta la tasa a un estándar más alto, los empleados previsiblemente experimentan un sentimiento de desigualdad.
4. Los incentivos salariales pueden provocar diferencias entre los trabajadores por incentivos y los que trabajan por hora. Cuando los dos grupos trabajan en secuencia, los empleados asalariados podrían sentirse discriminados porque ganan menos. Si el trabajador que labora por incentivos aumenta su producción, los trabajadores que están por hora, en el mismo proceso, deben laborar más rápidamente para evitar un bloqueo. Los trabajadores por incentivos ganan más cuando producen más, pero los trabajadores por hora no.
5. Otra dificultad con los incentivos salariales es que podrían provocar una restricción en la producción mediante la cual los trabajadores limitan su producción y por lo tanto destruyen el propósito de que se eleve el estándar de producción, resistencia al cambio por parte de la organización social formal y el hecho de que las personas no se sientan cómodas trabajando siempre a su máxima capacidad.

Es importante distinguir entre administración y liderazgo. La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas: la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Así pues, están el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de sus subordinados.

BASES DE PODER DEL LÍDER⁹

Recompensa	Poder que emana de la capacidad del líder para recompensar a los que obedecen sus directrices. Utilizando una filosofía quid pro quo, el líder suministra recompensas psicológicas y/o económicas a cambio de la adhesión.
Coercitivo	Poder basado en el temor. Este tipo de poder es a menudo eficaz para influir en los subordinados que perciben que una falla en la obediencia a las órdenes conducirá al castigo u otros resultados indeseables.
Legítimo	Poder del que está investida la posición o el papel del gerente en función de la jerarquía.
Natural	Poder basado en la identificación del seguidor con el líder. El poder natural o inherente se asocia por lo común con los líderes carismáticos o con los que poseen una reputación admirable. Con frecuencia, los seguidores anhelan ser como el líder.
De experto	Poder basado en la competencia o pericia. Se considera que el líder es capaz de analizar, implantar y controlar las tareas que se le han asignado al grupo. Esta base de influencia es por lo común muy estrecha, confinada exclusivamente al campo de especialización del líder.

Las relaciones líder-miembro comprenden siempre algún tipo de intercambio psicológico o económico.

El papel del líder determina los mejores resultados, en vista de:

⁹ French, John y Bertram Raven. Las bases del Poder Social. 1959, pág. 155

- a) Su personalidad
- b) El historial, la preparación y las expectativas de los seguidores
- c) Los particulares de la situación en la que todos están operando

A lo largo del estudio sobre el liderazgo, se ha buscado responder las siguientes preguntas:

¿Qué rasgos tienen en común los líderes, que no poseen otras personas?, ¿Que tipos de conducta de liderazgo son más eficaces que otras? y ¿Qué importancia tiene para un líder analizar cada situación y después “resolver las cosas como se presentan”

Las anteriores preguntas buscan resolverse con las teorías de los rasgos, conductual y de contingencia o situacional.

4.1 Teoría de los rasgos

Gran parte de las primeras investigaciones sobre el liderazgo se enfocaron a la identificación de los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito o fracasados.

Stogdill descubrió algunas características que parecían ser comunes a los líderes. Entre éstas se incluyeron inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

En un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Minnesota, éstos descubrieron que muchos gerentes de éxito gozaban sus interacciones con los demás, eran más inteligentes, tenían mejor educación y sus motivaciones eran más elevadas que las de sus equivalentes de menor éxito, y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios. Sin embargo, el problema tanto con los resultados de Stogdill como con los de Minnesota es que no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

4.2 Teoría conductual

Esta teoría se interesa por explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. En contraste con la teoría de los rasgos, la conducta trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen, mientras que la primera trata de hacerlo basándose en lo que son los líderes.

Dentro de los muchos modelos conductuales de liderazgo que se han propuesto, la mayoría incorporan dos dimensiones principales:

1. El interés del líder en lograr que el trabajo se realice
2. Su preocupación por las personas mismas

4.3 Teoría de la contingencia o situacional

Se ha demostrado que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se relaciona con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado al que se requiere la cooperación de los miembros del grupo.

Es preciso recalcar que la teoría orientada en favor de la contingencia tiene que identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos del liderazgo y las conductas. Dentro de este punto de vista, existen la Teoría de la Contingencia de Fiedler y la Teoría de la Trayectoria y la Meta de House.

4.3.1 Teoría de la situación de Fiedler

En 1951, Fred Fiedler comenzó a desarrollar una investigación sobre la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Afirma que el estilo de liderazgo apropiado para maximizar el desempeño de grupo se basa en lo adecuado de la situación grupo-tarea. Cuando la situación es favorable o nada favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo. Sin embargo, cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

Fiedler y su grupo propusieron la hipótesis de que el tipo correcto de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o no favorable para él. Las tres dimensiones de situación que determinan esta circunstancia son:

- 1) **Relaciones líder-miembro.**- Se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.
- 2) **Estructura de la tarea.**- Se refiere al grado al que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por aspectos tales como el grado de claridad con que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos, y el grado al que la corrección de la solución o la decisión se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
- 3) **Poder de posición.**- Se refiere al grado al que la posición misma le permite al líder lograr que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo.

Algunas de las medidas del poder de posición incluyen la autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar las promociones o degradaciones, e indicar o dirigir a los miembros respecto a lo que deben decir.

Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño del subordinado. Muchos consideran que suministra la mejor descripción existente del proceso de liderazgo.

4.3.2 Teoría de la trayectoria-meta

Originalmente propuesta por House, se basa en la teoría de la motivación de Vroom, e incorpora conceptos claves tales como expectativas, valencia e instrumentalidad, aunque no se emplean estos términos específicos.

La función del líder se conceptúa como un trabajo que consiste en:

- a) Especificar las tareas que deben realizar los subordinados
- b) Quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta
- c) Ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Para lograr estas tres finalidades, el mejor estilo de conducta del líder se toma como una función de los individuos y la tarea.

Esta teoría sostiene que los subordinados considerarán la conducta del líder como aceptable según el grado al que dicha conducta es una fuente inmediata de satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. Por ejemplo: si el líder se toma la molestia de ayudar al subordinado a llenar su informe mensual de control de costos, ésta será una fuente inmediata de satisfacción. Si el líder proporciona datos que serán útiles en informes posteriores, estará convirtiéndose en una fuente de satisfacción futura. Los líderes que encauzan son a menudo los que obtienen mayor éxito al ayudar a estos individuos.

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.

La premisa básica en este concepto es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro de metas. Los miembros del grupo deben sentir que hay una meta valiosa que alcanzar, con los recursos y liderazgo disponibles. Sin metas, los diferentes miembros pueden avanzar en direcciones diferentes. Esta dificultad se mantendrá mientras no haya un entendimiento común de las metas.

Un sistema que gira en torno a la fijación de metas es la *Administración por Objetivos* (APO). Este es un sistema en el que los gerentes subordinados acuerdan mutuamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el año siguiente y el criterio que se utilizará para evaluar el cumplimiento de las metas. La libertad que se da a los empleados en un sistema de APO ofrece oportunidades para la satisfacción de sus necesidades de crecimiento. Las metas con el mayor valor motivacional, son aquellas que son aceptadas, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño.

Los pasos en torno a la fijación de metas representa solamente la mitad del proceso de liderazgo de trayectoria-meta. Los líderes también deben considerar algunos factores de contingencias, como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea que desempeña, antes de decidir qué hacer para aclarar la trayectoria hacia una meta.

4.3.3 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Otro enfoque de contingencia es el modelo de liderazgo (o ciclo de vida) de Hersey y Blanchard, el cual sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (o madurez) del subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimiento que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente. Los empleados (según la Teoría Y), por lo general desarrollan más en un trabajo en la medida en que reciben una guía apropiada, obtienen experiencia en el puesto y ven las recompensas de un comportamiento cooperativo. Tanto la competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Ambos investigadores utilizaron una combinación de orientaciones de guía y apoyo (tarea y relación) para crear cuatro estilos principales de liderazgo: indicar, vender, participar y delegar. Estos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado, lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un gerente debe variar con la situación.

ETAPAS DEL DESARROLLO:	ESTILO RECOMENDADO:
1. Poca habilidad; poca voluntad	Eficacia (directivo; poco apoyo)
2. Poca habilidad; mucha voluntad	Disposición (directivo; apoyo)
3. Gran habilidad; poca voluntad	Participación (apoyo; poca dirección)
4. Gran habilidad; mucha voluntad	Delegación (poca dirección; poco apoyo)

El modelo se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencia importante (las capacidades individuales de un empleado en el trabajo específico) que en ocasiones se pasa por alto. Sin embargo, ignora varios otros elementos críticos que determinan el estilo de liderazgo, además de que no cuenta todavía con una base de investigación ampliamente aceptada.

4.3.4 Sustitutos del liderazgo

Un nuevo enfoque del liderazgo es el propuesto por Kerr, quien indica que los modelos previos de liderazgo sugerían que un líder formal es necesario para ofrecer dirección en la tarea, estructura y recompensas, además de la consideración y el apoyo social que requieren los empleados. Desafortunadamente, estos papeles de liderazgo podrían crear una dependencia poco saludable con respecto a los líderes que limita el crecimiento y autonomía del subordinado. En particular, cuando el líder no está a la mano inmediatamente, el trabajo podría descender o suspenderse por completo si no se desempeñan papeles clave.

Existe un conjunto de elementos que pueden actuar como sustitutos del liderazgo, al hacer que los papeles de este sean innecesarios mediante su reemplazo, o inclusive, evitar que los líderes tengan algún efecto sustancial sobre los empleados. Estos factores se encuentran en la tarea, la organización y los empleados. No obstante, los estudios realizados indican que estos sustitutos difieren entre los grupos de profesionales y no profesionales de empleados. Con los profesionales, algunos factores podrían servir como sustitutos del papel de apoyo que representa el gerente, como por ejemplo el autoliderazgo.

4.4 Teoría X y teoría Y

En 1957, Douglas McGregor presentó un argumento convincente en el sentido de que la mayoría de las acciones gerenciales fluyen directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoyen los gerentes. La idea es que la filosofía gerencial controla la práctica. Las prácticas de personal, toma de decisiones, prácticas de operación e inclusive el diseño organizacional de la gerencia derivan de las suposiciones sobre el comportamiento humano. Podrían ser implícitas y no explícitas, pero se les puede inferir si se observan los tipos de acciones que adoptan los gerentes.

La Teoría X es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas. Supone que a la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratarán de evitarlo si es posible. Se involucran en diversas restricciones del trabajo, tienen poca ambición y evitarán la responsabilidad si pueden. Son relativamente centrados en sí mismos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Las recompensas comunes que otorgan las organizaciones no son suficientes para superar su rechazo al trabajo, así que la única manera en que la gerencia pueda asegurar un

alto desempeño de los empleados es mediante la coerción, el control y las amenazas. Aunque los gerentes pueden negar que tienen este punto de vista sobre las personas, sus acciones sugieren firmemente que la Teoría X es su suposición normal sobre los empleados.

La Teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas. Supone que los individuos no son naturalmente flojos. Cualquier apreciación que se tenga de que son así es el resultado de sus experiencias con las organizaciones; pero si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego o el descanso. Ejercerán una autodirección y autocontrol para cumplir con los objetivos establecidos. El papel de la gerencia es ofrecer un medio en el que se pueda liberar el potencial de las personas en el trabajo.

El argumento de McGregor fue que la gerencia había ignorado los hechos sobre las personas. Había venido siguiendo un conjunto arcaico de suposiciones sobre ellas al adherirse a la Teoría X, cuando los hechos demuestran que la mayoría está más cerca del conjunto de suposiciones de la Teoría Y. Existen importantes diferencias entre los individuos, por lo que algunos podrían estar más cerca de la Teoría X, pero casi todos los empleados tienen algún potencial de crecimiento adecuado a la Teoría Y. Por lo tanto, según McGregor, la gerencia necesitaba adoptar por completo una nueva teoría para trabajar con las personas: la Teoría Y.

4.5 Teoría del modelo integral

Aunque el liderazgo constituye una esfera muy compleja, con este modelo se intenta incorporar las variables más notables, que consta de tres partes principales: el líder, los seguidores y el ambiente de trabajo.

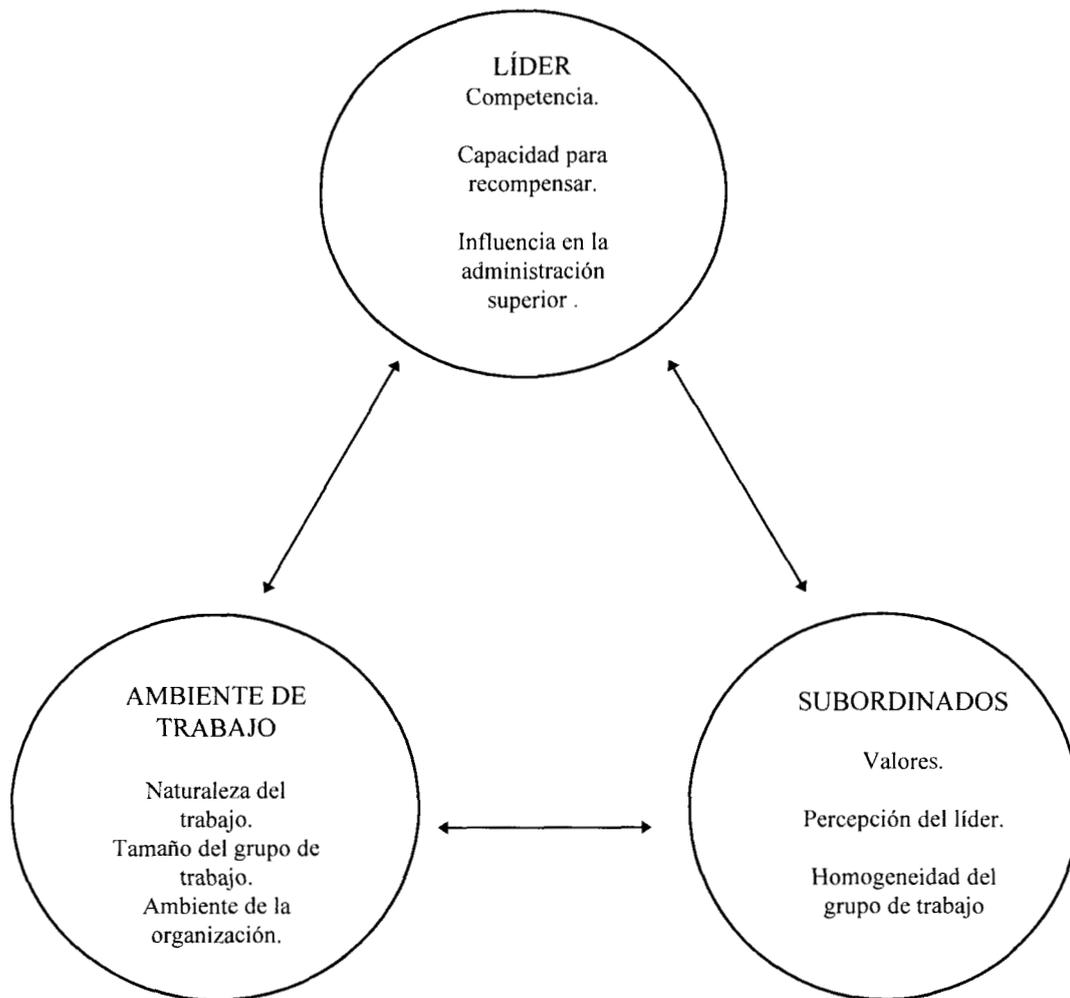
El líder debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realizan bien las cosas y tener influencia en la administración superior. Si el líder carece de competencia, la percepción de sus subordinados respecto a él mermará y sus relaciones se verán afectadas. Los subordinados buscan ver compensados sus esfuerzos, y si el líder puede demostrar una relación directa entre su desempeño y las recompensas monetarias, se observará que con frecuencia aumentan los esfuerzos que realizan los subalternos en relación al trabajo.

Además, el líder debe ejercer influencia en su superior y representar y negociar las mejores recompensas posibles para sus subordinados. El líder debe representar y defender a los miembros del grupo.

Los subordinados tienen valores que aportan al trabajo. Algunos desean satisfacer necesidades de nivel más alto, otros se sienten interesados primordialmente en la

satisfacción de necesidades de menor nivel. Otros buscan un líder que les dé apoyo, otros prefieren un jefe cuyo interés se centre en el trabajo.

MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO



Los subordinados tienen también percepciones relacionadas con el líder y el trabajo. Si consideran que las tareas son relativamente simples y el jefe ejerce un control muy minucioso, la mayoría se sentirán insatisfechos con este estilo de liderazgo. Por el contrario, si ven que el trabajo es complejo, la mayoría preferirá un líder cuyo interés esté encauzado al trabajo y no se sentirán satisfechos con un individuo que manifieste una orientación centrada en las personas y tenga poca preocupación por el trabajo.

También existe la cuestión de la homogeneidad del equipo de trabajo. Si todo el grupo debe basarse en sí mismo y trabajar como una unidad cohesiva, como sucede en el caso de una línea de ensamble, un equipo quirúrgico o incluso un equipo de fútbol,

con frecuencia sucede que la mejor opción es el líder centrado en las personas. Si cada uno marcha por su lado y se requiere coordinación y dirección, entonces el más apropiado será un líder con orientación al trabajo.

Con relación al ambiente de trabajo, el líder debe preocuparse por la naturaleza del mismo. Las tareas rutinarias estructuradas precisan por lo común un liderazgo de apoyo o consideración, si se desea lograr un grado elevado de satisfacción y rendimiento en el empleo. Los trabajos complejos requieren líderes orientados a la tarea. Asimismo, el líder deberá tomar en cuenta el tamaño del grupo de trabajo. En los grupos pequeños, los líderes tienden a actuar más como especialistas técnicos, haciendo hincapié en las funciones interpersonales. En los grupos grandes en donde los individuos son relativamente autónomos, la conducta eficaz del líder tiende a destacar la realización del trabajo y la resolución de conflictos entre los individuos que forman el grupo.

Por último, existe el aspecto del clima de la organización. Si el gerente y/o líder insisten en que se obedezcan muchas normas y reglamentos, quizás sea necesario instaurar un estilo autocrático. Si a las personas se les concede la libertad de tomar sus propias decisiones y se alientan la autonomía y la descentralización, lo que mejor operará será un estilo democrático.

4.6 Liderazgo efectivo

Un líder constituye un recurso humano clave dentro de cualquier organización. Los mejores líderes desarrollan mejores ejecutivos y ambos generan trabajadores, en las mismas condiciones una empresa no compite externamente a través de sus especialistas sino de sus líderes que son los impulsores de los especialistas para generar la producción de los bienes y servicios. Por consecuencia, la empresa que cuenta con buenos líderes, efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene óptimos beneficios.

Toda autoridad, por definición debe ejercer un liderazgo sobre un grupo más o menos extenso de personas, tan importante en un proceso productivo.

Se define a la producción como: “Un proceso comunitario de reflexión que permite, a través de la adquisición de conocimientos y habilidades, la acción organizada del hombre sobre su medio ambiente, para interpretarlo y transformarlo en su beneficio”.

En este aspecto se hace necesaria la presencia de un líder que reúna las características indispensables para guiar a su equipo de trabajo hacia el éxito en la consecución de sus objetivos.

Para poder comentar este concepto de liderazgo, es necesario primero, tratar de identificar lo que significa realmente esta palabra y luego diferenciarla de otras que pudieran entenderse como sinónimas.

En el ambiente de los negocios con frecuencia se llama “líder” al “jefe”, aunque pudieran tomarse por algo igual, no significan lo mismo.

Filley y House nos dicen que “**dirección**” puede ser definida como el proceso mental y físico por el cual los subordinados son impulsados a ejecutar tareas formales prescritas y a alcanzar ciertos objetivos dados. Por el contrario “**liderazgo**” es un proceso por el que una persona ejercita su influencia social sobre los miembros de un grupo. Por lo tanto un líder es una persona con poder sobre otra que ejercita este poder con el propósito de influir en su conducta.

Sabemos que la conducta de un líder debe estar encaminada principalmente a dos aspectos primordiales, de los cuales enriquece su poder:

1. El alcance de los objetivos del grupo.
2. La permanencia y/o desarrollo del grupo.

Un líder puede alcanzar el logro de los objetivos del grupo a través de lo que se ha llamado “el ejercicio del liderazgo instrumental” y las funciones que ejerce, como son las de planeación, coordinación, dirección y control de las actividades de los miembros, labores relacionadas con la misión del grupo en particular.

El liderazgo instrumental supone un desarrollo en dos formas contrapuestas que son los puntos extremos de un continuo proceso, desde la autocracia hasta la democracia, pasando por la oligarquía. Podemos concebir a la autocracia como el grupo en el cual las decisiones sociales son tomadas por una sola persona. La democracia por el contrario, es donde todas las personas tienen iguales voz y voto en las decisiones. Y la oligarquía, punto medio de estos extremos, es en el que el dominio se encuentra en manos de unos cuantos.

1. **Liderazgo instrumental autocrático.**- El líder genera órdenes e instrucciones, cuya desobediencia y obediencia van acompañadas de sanciones, castigos y premios respectivamente. Parte del poder de este tipo de liderazgo está precisamente en el control de los recursos deseados. El líder en este caso resulta un individuo dogmático en las relaciones con sus subordinados; no explica sus acciones y es renuente a aceptar opiniones.
2. **Liderazgo instrumental democrático.**- En este tipo, el líder se preocupa por desarrollar un clima tal, que cada persona desee hacer el mejor esfuerzo. Gran parte del buen éxito se debe, supóngase, a que el líder solicita el punto de vista de los demás miembros del grupo y basa sus decisiones en las opiniones que le expresan. Por otro lado, la democracia en la práctica dificulta su utilización tanto

como crece el tamaño del grupo. Por ello, se han desarrollado sistemas participativos que de hecho, con intención o sin ella casi siempre degeneran en una oligarquía. Esta degeneración resulta lógica debido a que por tendencia natural los líderes consultan a “los especialistas” que junto con ellos, forman la estructura oligárquica del poder.

Por lo que se refiere a la permanencia y/o desarrollo del grupo, únicamente se puede lograr por medio de la satisfacción de los intereses individuales que, en principio, están relacionados con la interacción de los miembros y la expresión de sus valores sociales y morales. Cartwright y Zander, comentan que algunas de las características de las conductas deseables de un líder para mantener la unión de su grupo son: conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada, estimular la autogestión y aumentar la interdependencia entre los miembros.

4.6.1 Aptitudes del liderazgo

Los líderes utilizan tres clases de aptitudes: **técnicas, humanas y conceptuales.**

- **Aptitud técnica.**- Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas. Por ejemplo: la capacidad adquirida por contadores, ingenieros, mecanógrafas y mecánicos. Esta capacidad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo, pero a medida que el nivel dentro de la organización es más alto, aumentan las responsabilidades de liderazgo y sus habilidades técnicas tienden a disminuir proporcionalmente en importancia. Dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados y como sucede en muchos casos, jamás ponen en práctica ninguna de las habilidades técnicas que supervisan.
- **La aptitud humana.**- Es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo en equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la aptitud humana eficaz. Constituye una parte vital de la conducta del liderazgo y se analiza en toda su obra.
- **La aptitud conceptual.**- Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, tales como los planes a largo plazo. Se hace cada vez más importante en los empleos ejecutivos de más alto nivel. Las aptitudes conceptuales se relacionan con las ideas, en tanto que la aptitud humana concierne a las personas y la aptitud técnica a las cosas.

El análisis de las aptitudes de liderazgo nos ayudan a explicarnos porque a veces, los ejecutivos de segundo nivel, cuando son ascendidos, desempeñan un papel deficiente. Esto puede deberse en algunas ocasiones a que no tienen la combinación adecuada de

aptitudes necesarias para un puesto de mayor jerarquía, sobre todo en el aspecto adicional de la aptitud conceptual.

4.6.2 Características del líder

Tomando como base que resulta difícil que un sólo individuo encuentre las cualidades fundamentales y necesarias para llevar a cabo simultáneamente alcanzar los objetivos y mantener al grupo, se ha observado que dentro de un grupo, dos individuos desarrollan cada uno, una de las dos actividades generales. Esto mismo ha dado la pauta para la creación de la teoría del “gran hombre”, conceptualizado como aquél que en su sola persona engloba los dos puntos antes mencionados.

De acuerdo con esta teoría, aquél que incluya a los elementos de liderazgo instrumental, por un lado con la característica democrática, por el otro será un auténtico líder, efectivo en cualquier situación.

Franklyn S. Haiman resume en 8 puntos lo que llama aptitudes para incrementar la capacidad creadora del grupo:

1. Personalidad bien adaptada: Estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal para no dejarse arrastrar por sus emociones.
2. Respeto e interés básico por los demás: Comprensión hacia los miembros del grupo.
3. Sensibilidad para las corrientes y tendencias del grupo: Capacidad de percibir el fondo de las cuestiones.
4. Conocimientos: Preparación profunda de los aspectos sobresalientes y capacidad para conceptualizar el total de información, proveniente de especialistas.
5. Facilidad para expresar verbalmente las ideas del grupo: Capacidad para poner en palabras sencillas y claras los sentimientos del grupo que dirige.
6. Moderación: Autodominio.
7. Vitalidad: Energía que mueve a la acción.
8. Sensatez: Capacidad de evaluación para mantener el equilibrio entre riesgo y beneficio.

Uno de los análisis más válidos en este enfoque nos lleva a identificar tres dimensiones, en las cuales la actuación de los individuos difiere: actividad, habilidad y carisma. **Actividad** se refiere a la capacidad para actuar y generar acción en otros.

Habilidad está relacionada con la facilidad personal para desarrollar ciertas tareas. Y **carisma**, es el don de ser grato a los demás. Con estas tres dimensiones, R.F. Bales realizó una clasificación tipológica que encierra las clases de liderazgo más comúnmente observables:

1. **Liderazgo social.**- Representado por aquellas personas con alto grado de carisma y baja puntuación en habilidad y actividad.
2. **Liderazgo de actividad.**- Personalizado por aquellos individuos con alto grado de actividad y habilidad y baja calificación en carisma.
3. **El “gran hombre”.**- Aquél que presenta una alta calificación, tanto en actividad como en habilidad y carisma.

Este enfoque ve al liderazgo como el resultado de las características personales de un individuo y en realidad acepta que aquellos que surgen como líderes en un grupo, surgirán en otros donde sean colocados. Esto no es cierto, ya que pudiera existir la circunstancia de que al trasladar a un líder a otro grupo pudiera encontrarse con algún individuo que le superara en alguna de las cualidades mencionadas.

Derivado de lo anterior, surgió la **Teoría Situacional**, la que defiende el punto de vista de que el liderazgo no es consecuencia de la personalidad del líder, sino que más bien se explica en términos de la interacción entre el líder potencial y las variables del medio ambiente en que se mueva. Por tal motivo puede afirmarse que prácticamente cualquier persona puede tener capacidad para ser líder; únicamente que cada uno en diferentes situaciones.

Nos preguntamos entonces ¿Por qué no hay variación casi permanente de líderes?

Podría suponerse que, dado que el medio ambiente varía constantemente, o más bien dicho, está sujeto a una variación permanente, así los líderes deberían ser rotados dentro de los grupos.

Esta apreciación podría ser válida si no se contara con la capacidad de adaptación de los líderes y la relativa estabilidad de los objetivos del grupo.

¿En qué medida puede decirse que los individuos ejercen el liderazgo por las necesidades circunstanciales del momento?

Si aceptáramos la “teoría del gran hombre”, la respuesta sería que en ninguna medida; sin embargo, si tomamos como válida la “teoría situacional”, diríamos que el liderazgo es una función de las necesidades de una situación particular. A medida que cambian las necesidades del grupo, los hombres que mejor pueden servir a las nuevas necesidades, son promovidos como líderes.

¿El líder dirige al grupo o éste modela al primero?

Esta es una pregunta bastante común dentro del área del liderazgo y se genera debido a que, en realidad, no es ni una cosa ni la otra. El líder dirige al grupo pero no por ello puede llevarlo a donde desee ni todo el tiempo que quiera. El grupo modela al líder, puesto que es uno de ellos y además es el que en ese preciso momento resulta como el más capaz para representarles.

El líder dirige al grupo en la medida en que ese grupo es sometido al totalitarismo y la autocracia. El grupo modela al líder en relación a su acercamiento a la democracia. Dado que la mayoría de los sistemas son desde cualquier punto de vista oligárquicos, decimos entonces para generalizar, que hay interacción e interinfluencia entre grupo y líder.

Estrechamente relacionado con el liderazgo está el poder. Amitai Etzioni, distingue el **poder personal** del poder por **posición**, como la habilidad de un individuo de influir o dirigir el comportamiento de otro (s). Postula que el poder puede provenir del puesto organizacional, de la habilidad personal o de ambos. Hay quienes influyen en las conductas de otros por el poder jerárquico que su puesto les infiere y quien lo hace poder personal. Algunos individuos tienen ambos.

El poder del ejecutivo es inherente al puesto. Sin embargo, no todos logran que dicho poder se convierta en poder personal. No siempre logran influir en el comportamiento de otros, especialmente a largo plazo.

El poder personal, o autoridad, es el grado en el que otros siguen, respetan y están comprometidos con su líder. Dicho de otra forma, es el grado en el que “su gente” está dispuesta a seguirlo. Por lo tanto, así como el poder de posición proviene de la organización, el poder personal proviene de los “seguidores”. Según el planteamiento de Etzioni, el poder personal depende de los seguidores y por lo tanto, es externo al líder. Los seguidores se lo pueden quitar en cualquier momento y no hay líder sin seguidores.

Etzioni también menciona que la mejor alternativa para los líderes, es que posean poder personal y poder por posición. Aunque en algunas ocasiones es difícil tener ambos, surge la pregunta de cuál es más importante o preferible.

Cabe hacer mención de que en el siglo XVI, Maquiavelo presenta en su obra “El Príncipe” un interesante punto de vista cuando plantea la disyuntiva de qué es mejor, si gobernar por temor (poder por posición) o bien por amor (poder personal). En este sentido Maquiavelo y Etzioni coinciden en que es mejor gobernar por ambas causas, pero en el momento en que fuera necesario elegir entre alguna de las dos, es preferible escoger el temor, ya que “el amor pasa, pero el temor perdura”. La mayor parte de las acciones disciplinarias se basan en esta premisa. Muchas veces se sacrifica la amistad a corto plazo por el respeto a largo plazo.

No obstante, Maquiavelo también advierte que hay que cuidar que el temor no llegue a convertirse en odio, ya que éste propiciaría conductas tales como represalias, desquites e intentos de derrotar al líder.

4.6.3 Liderazgo por poder contra liderazgo por autoridad

Cuando una persona trata de influir en el comportamiento de otra(s), decimos que intenta ejercer liderazgo. Este puede tener éxito o fracaso en su intento y una manera de evaluarlo es por la producción del grupo que dirige, otra por la calidad de la producción, es decir la productividad. Por lo que consideraremos liderazgo efectivo, aquel que logra promover en otro(s) los comportamientos deseados, tanto en cantidad como en calidad.

Muchos ejecutivos confunden tener resultados con ser efectivos. Utilizan su poder de posición para imponer su liderazgo y obtienen resultados de sus subordinados que actúan por temor. La pregunta que nos haríamos sería ¿Son efectivos dichos resultados a largo plazo? Si utilizan tan sólo el poder organizacional, difícilmente lo lograrán.

Cuando un líder “convence” y ejerce poder personal sobre sus colaboradores, no sólo obtiene resultados, sino que adquiere “autoridad” sobre ellos. Además logra que sean efectivos los resultados tanto a corto como a largo plazo. La paradoja estriba en que **mientras menos poder organizacional se utilice, mayor será la autoridad que se gane** y por consecuencia lógica, mayor será la efectividad del líder y de su grupo.

Según nos dice Mc Clelland, “el poder tiene dos caras”, una es personalizada e individualista, e implica la relación de dominación-sumisión. La otra más socializada se caracteriza por la preocupación, por los objetivos de grupo, por ayudar al grupo a formularlos y por dar a los miembros del grupo la sensación de fuerza y capacidad que necesitan para trabajar arduamente por dichos objetivos.

En ocasiones se piensa que el líder a través de su poder minimiza a los miembros de su grupo y los hace sentir débiles, de tal forma que, porque “él” es el único capaz, los hace dependientes. La realidad es totalmente a la inversa; el verdadero líder hace sentirse fuertes a los miembros que forman parte del grupo, no sólo por el hecho de pertenecer a él, que ya es un factor en sí, sino además por la muy personal forma de exhortar a la actividad y logro de los objetivos planteados.

4.6.4 Funciones del líder para con cada miembro

- **Función de enseñanza.**- El líder debe preparar a su gente, no sólo en cuanto a las labores que habrán de realizar, sino que debe enseñar el liderazgo y en este aspecto “debe desarrollar sobre todo, las aptitudes de sus subordinados, capacitándoles para que se ayuden entre sí en el cumplimiento de sus objetivos compartidos y en la

satisfacción de sus necesidades colectivas. La enseñanza incluye también cuestiones académicas que, aunque en la mayoría de las ocasiones no pueden emanar del líder mismo, éste debe encauzar a sus gentes y otorgarles facilidades, puesto que “la obsolescencia intelectual amenaza no sólo al individuo, sino también a la organización; de tal manera que el estudio debe constituir una parte importante del trabajo”. La mejor arma con que puede contar el ejecutivo para esta labor es el ejemplo.

- **Función de acercamiento.**- Al hablar de acercamiento hablamos no sólo del físico, sino también del psicológico. Por ejemplo cuando un nuevo miembro ingresa al grupo la labor del líder es llevar a cabo la presentación, tanto formal como informal. Es decir, no sólo dice quién es y qué va a hacer sino que tanto al nuevo miembro como a cada uno de los veteranos les explica personalmente, al primero, cómo son los demás miembros del grupo, qué les agrada, qué no, cuáles son sus posiciones y demás comentarios que pueden servirle para situarse dentro del grupo; con los demás hará lo mismo acerca del nuevo miembro. Esta función no sólo debe efectuarse en el caso anterior, sino más bien es algo que debe mantenerse constantemente, fomentar una interrelación e interdependencia.
- **Función de apoyo.**- Esta función se refiere no al apoyo incondicional, sino más bien al apoyo racional. Desafortunadamente en la mayoría de los casos las innovaciones no son bien vistas por los líderes. Ello es normal debido a que en primer lugar no fue idea del líder; y en segundo, él y ningún otro es el que en última instancia debe tomar la decisión de echarle adelante o no. No se trata desde luego de alentar todas las iniciativas, pero sí de estudiarlas y dictaminar sobre su aplicación. Apoyo se refiere también a solidaridad y ésta a su vez a triunfos y fracasos. Es necesario que un líder acepte de antemano los fracasos de los demás, éstos son parte de la experiencia que redundan en aprendizaje. **“Sólo aquel que acepta los fracasos, tanto propios como de los demás, es capaz de aprender y enseñar”**.
- **Función de orientación.**- Hablar de orientación es hablar de guía constante y no de un consejo ocasional. La orientación acepta la desviación porque el que la da es consciente de la multitud de alternativas que llevan al mismo objetivo. La orientación no es imperativa, sino sugestiva, indicativa y evaluativa. Señala rumbos, no indica caminos.

La innovación es aquí como en toda acción de liderazgo, la única recomendación posible. Cada persona es diferente de otra y por ello, el líder no puede adoptar leyes generales en cuanto a forma de enseñar, acercar, apoyar y orientar. El líder debe hallarse en condiciones de afrontar lo nuevo e improvisar, complaciéndose en el cambio.

4.6.5 Autoridad y poder

La autoridad es algo que un líder debe ganarse por sí mismo. No es algo que venga con el cargo. Lo único que está implícito en la función es el derecho a mandar, a dar órdenes, a fijar determinadas normas de trabajo, a disciplinar e incluso despedir a empleados cuyo desempeño no sea satisfactorio. Pero todo esto por mucho que involucre, no otorga automáticamente autoridad, es decir, el prestigio que permite usar todos esos poderes con la anuencia del personal y no por la fuerza.

El poder es fácil de obtener puesto que lo confieren las altas esferas directivas de la organización cuando designan a alguien para ocupar el cargo de gerente. Nada pueden hacer, sin embargo, para dotarlo de autoridad, él tendrá que conseguirla estableciendo una armoniosa relación de trabajo con el grupo que dirija. En este sentido hay que ser muy cuidadoso, ya que una "relación armoniosa" no quiere decir ser complaciente y pasar por alto actitudes de indisciplina o errores imperdonables. Tampoco significa que para conseguir autoridad sea necesario imponer una férrea disciplina más digna de un cuartel que de una empresa de negocios, puesto que con ello sólo conseguirá provocar temor, crear resentimiento y carecer de una auténtica colaboración por parte de los subordinados. Al respecto debe tenerse presente que cualquiera que sea el campo de actividad, negocios, política, deportes, etc. dentro del cual se desempeñen las funciones directivas, el éxito vendrá a través del personal.. Como buen líder se debe estimular el buen desempeño, provocar el interés por alcanzar altos estándares de producción, mantener a un nivel mínimo las fricciones y siempre abiertos los canales de la comunicación, cosas todas éstas imposibles de conjugar sin una auténtica autoridad.

El poder se desarrolla de diversas maneras, existiendo cuatro tipos principales en cuanto al poder organizacional y sus fuentes:

- a) **Poder personal**.- Conocido también como poder referente, poder carismático o poder de personalidad, surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad. Tiene magnetismo personal, un aire de confianza y una fe en los objetivos que atrae y retiene a los seguidores. Las personas lo siguen porque desean hacerlo; sus emociones les indican que deben hacerlo. El líder percibe las necesidades de las personas y promete el éxito para responder a ellas.
- b) **Poder legítimo**.- Se le conoce también como poder de posición o poder oficial, proviene de la autoridad superior. Deriva de la cultura social mediante la cual, las autoridades delegan el poder legítimamente a los demás. Otorga a los líderes el poder de controlar los recursos y para recompensar y castigar a los demás. Las personas aceptan este poder porque lo consideran deseable y necesario para mantener el orden y evitar la anarquía en la sociedad. Existe una presión social de los colegas y amigos que lo aceptan y esperan que otros lo acepten.

c) **Poder experto.**- O autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento, e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia, por lo que es un tipo importante de poder en nuestra moderna sociedad tecnológica.

d) **Poder político.**- Proviene del apoyo de un grupo. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en todas las organizaciones.

Los tipos de poder surgen de diversas fuentes, pero en la práctica están interrelacionados. Cuando se quita una base de poder a los supervisores, los empleados podrían percibir que las otras bases de influencia están en declive también. Los estudios indican que el uso de una base de poder debe adecuarse a su contexto organizacional para que sea eficaz. El poder político florece cuando el medio técnico y organizacional es incierto.

Ante el panorama económico actual y de acuerdo al papel que nuestro país quiere desempeñar en lo que al entorno globalizado se refiere, los retos que se presentan para las empresas tanto públicas como privadas, en todos sus ámbitos, pero sobre todo en lo que se refiere a las áreas de recursos humanos y capacitación son mayores, dada la tradición existente de que eran áreas que podían ser sacrificadas en cuanto a recorte presupuestal o del recurso humano.

Una función primordial de la gerencia de recursos humanos es la capacitación de su personal, para garantizar que la organización mantenga en sus miembros, óptimos niveles de actualización, formación y adiestramiento, lo cual se puede llevar a cabo implantando una “**detección de necesidades de capacitación**” (DNC) ¹⁰

5.1 Detección de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación proporciona la información mínima requerida para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Proporciona la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, proporciona indicadores no sólo para la planeación, sino también para la evaluación.

Es cierto que el diagnóstico no nos garantiza el 100% de éxito del programa, pero sí aumenta considerablemente la certeza de los buenos resultados.

Podría decirse que el objetivo genérico del una DNC sería:

Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

Con el fin de obtener un diagnóstico efectivo, se propone la siguiente metodología¹¹:

1. Reunir los documentos necesarios para conseguir de ellos la información básica para el diagnóstico, por ejemplo:
 - 1.1. Estructura orgánica del área o áreas a investigar, lo más actualizado que sea posible, incluyendo organigramas, manuales de organización y políticas, planes y programas de trabajo y manuales de procedimientos.

¹⁰ De igual manera se le conoce como Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Reza Trosino, Carlos. Revista Administrate Hoy. Sección: Capacitación, Seguridad e Higiene. Pág. 47

¹¹ opcit. pág. 48

- 1.2. Obtener el listado completo del área o áreas a encuestar, incluyendo: nombre de los participantes o personal empleado, su registro federal de contribuyentes, edad, escolaridad, antigüedad y experiencia y nombre del puesto que ocupa.
 - 1.3. Obtener o desarrollar el perfil de los puestos, dando la descripción de sus funciones, actividades, atribuciones, responsabilidades, así como los requisitos necesarios, en cuanto a escolaridad, experiencia y habilidades y aptitudes psicofisiológicas.
2. Diseñar los formatos e instrumentos necesarios para obtener la información básica, como por ejemplo:
- 2.1. **Actividades:** lo que debe hacer en su puesto, evaluando la manera como lo hace actualmente en grados de: muy bien (MB), bien (B), regular (R) o no aceptable (NA).
 - 2.2. **Conocimientos:** lo que debe saber, analizando con base en el grado de dominio requeridos en el puesto y en los mismos grados.
 - 2.3. **Actitudes y habilidades:** actitudes y motivaciones necesarias para el puesto, considerando rutinas, tortuguismo o burocracia, dinamismo, toma de decisiones, solución de problemas, liderazgo, relaciones humanas, relaciones públicas y creatividad, entre otros. al igual que en los anteriores, debe considerarse el mismo grado de dominio.

Es muy importante indicar el grado de urgencia para satisfacer la necesidad de capacitación, con base en los grados siguientes: 1 alto grado de urgencia, 2 mediano y 3 bajo grado.

Los indicadores que deben tomarse en cuenta son:

- Deficiencia observada contra requerimientos del puesto
- Nuevas funciones
- Cambios tecnológicos
- Formación de nuevos cuadros

Por supuesto deberán incluirse las firmas del supervisor inmediato, del gerente o director del área correspondiente, así como del mismo número de integrantes por parte del sindicato (si lo hubiera), a fin de validar la información capturada.

- 2.4. Aplicar por área y por persona todos los formatos, apoyándose en los supervisores y gerentes.

2.5. Revisar y constatar la información obtenida

2.6. Formular el reporte final, debiendo considerar los siguientes aspectos:

- Datos de identificación: nombre de la empresa, fecha de inicio y conclusión de la DNC, ubicación de las áreas indagadas y de los puestos analizados, nombre de los responsables y analistas.
- Descripción del procedimiento empleado.
- Técnicas utilizadas: maneras de recabar los datos e información (entrevistas, cuestionarios, modelos de observación, etc).
- Actitudes observadas de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante los procesos de capacitación.
- Análisis e interpretación de los datos recabados y formas de tratamiento estadístico.
- Resultados de diagnóstico: prioridades, áreas, trabajadores a capacitar, eventos a realizar, determinación de necesidades, selección de recursos, diseño y planificación de esquemas formativos, análisis de puestos de trabajo, programación tentativa de eventos, realización de eventos y evaluación de los resultados.
- Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación: falta de equipo, materiales, auxiliares ausentes, medidas de higiene y seguridad.

Para realizar la DNC se pueden aplicar diversas técnicas o métodos que se conocen en el mercado, para obtener con ello datos e información que auxilien al gerente de recursos humanos y/o al profesional que esté relacionado con esta tarea.

También debe quedar claro, que la capacitación es condición sine qua non para la productividad, que el auténtico líder es un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

En el esquema actual de México ante la apertura, la globalización, la modernización y el incremento de la productividad, se requiere que la función educativa tome en cuenta los siguientes principios y objetivos:

- 1) Establecimiento de un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo objetivo de desarrollo humano y profesional; que logre una mayor integración del personal a la empresa y un incremento en la productividad de la planta.

- 2) La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano significan un reto, un interés y compromiso de crecimiento personal, grupal y organizacional.
- 3) Convertir a la capacitación en filosofía y estilo de trabajo y no en una actividad repetitiva y burocrática.
- 4) Brindar al personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores del trabajo, a través de las actividades de capacitación y desarrollo.
- 5) Definir y buscar el compromiso de la empresa ante las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan estratégicamente a sus necesidades y conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en logros productivos.
- 6) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo.
- 7) La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas actuales y potenciales para una mejor toma de decisiones y que busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva, en la cual la calidad sea el valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- 8) A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad del personal ante la empresa.
- 9) El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas, de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- 10) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general en la capacitación y desarrollo como instructores y promotores de los cursos donde su participación sea necesaria.

Se ha descrito a la productividad como un fenómeno humano dentro de la organización. Sin embargo, si nos remitiéramos a la experiencia práctica, esto constituye un nuevo enfoque, ya que tradicionalmente se encargaba este concepto a áreas técnicas, como operaciones o producción, marginando a las demás funciones y sectores integrantes de la empresa.

Actualmente, la existencia de una cultura productiva se sustentará en las acciones cotidianas coordinadas que realice el grupo directivo y supervisor mediante actitudes congruentes, a partir de la guía de la dirección general y el área de relaciones industriales como agentes de cambio y promotores de la educación permanente para crear actitudes y habilidades productivas.

La función de relaciones industriales está llamada a jugar un papel estratégico en el cambio y crecimiento organizacional, a constituirse en asesora de la alta dirección y apoyar las necesidades de productividad descentralizando la administración de las políticas de admisión, compensaciones y seguridad. Respecto de estas funciones, mantendrá a su cargo su incorporación a la planeación estratégica y el diseño de la política general de conformidad con las metas generales de la organización, debiendo responsabilizarse por dirigir la planeación de los recursos humanos del personal.

Actualmente existen dos métodos que han mostrado su efectividad en diversas organizaciones privadas y públicas en México.

1. El **Método ABC** o también llamado Autodiagnóstico Básico de capacitación.
2. el **Método TJK**, la T se aplica a team, que significa equipo y las iniciales JK significan el nombre de Jiro Kawakita.

5.2 Método ABC

El propósito del autodiagnóstico del método ABC, es que los funcionarios de niveles medios y superiores de las organizaciones estén en capacidad de:

- 1) Identificar la importancia de la capacitación de sus grupos de trabajo.
- 2) Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que aumenten la capacidad gerencial de sus colaboradores más cercanos.
- 3) Participar en la detección de capacitación técnica del personal bajo su mando.

Los aspectos de la capacidad gerencial que se investigan en este método son:

- 1) Planeación
- 2) Organización y coordinación
- 3) Integración del equipo de trabajo
- 4) Supervisión del trabajo
- 5) Relaciones interpersonales
- 6) Análisis de problemas y toma de decisiones
- 7) Delegación de facultades
- 8) Adaptabilidad al cambio

Es importante mencionar que cada uno de los conceptos anteriores del grupo de trabajo, deben ser analizados desde el punto de vista del dirigente.

El procedimiento del Método ABC contiene los siguientes pasos:

- 1) Preparar un paquete de 40 tarjetas en el anverso de las mismas se inscribe cada uno de los elementos antes citados y en el reverso se dan ejemplos de los conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyen a que dicho elemento aumente la capacidad del grupo de trabajo.
- 2) Definir cuáles funcionarios participarán en la entrevista.
- 3) Realizar entrevistas individuales, en las cuales se les informe a los funcionarios del propósito y mecánica del método.
- 4) Durante la entrevista se le presenta al funcionario el paquete de 40 tarjetas y se le pide que a partir del enunciado escrito en el anverso de cada una de ellas, escoja las 20 que considere más importantes para la ejecución del trabajo de su grupo de colaboradores.
- 5) Las 20 tarjetas seleccionadas se voltean de tal forma que el funcionario pueda leer los ejemplos que vienen en el reverso y se le solicita que escoja las 10 tarjetas que representen las necesidades de capacitación gerencial más importantes para sus colaboradores.
- 6) Una vez seleccionadas las 10 tarjetas se le pide al funcionario que las coloque en orden de importancia.
- 7) Después de la selección de tarjetas se puede preguntar al funcionario si hay alguna otra necesidad de capacitación gerencial que se le haya ocurrido durante el procedimiento y que no esté incluida en las tarjetas. en caso afirmativo este nuevo elemento se anotará en una nueva tarjeta.

Este procedimiento con algunas variantes, puede usarse de manera más participativa al hacer que la selección de tarjetas se realice en el seno de los propios grupos de trabajo o con grupos de funcionarios de la misma institución.

El proceso para obtener los resultados de este método es:

- 1) Calificar las tarjetas seleccionadas por cada funcionario con un peso de 10 puntos a la elegida en primer lugar, nueve puntos a la segunda y así sucesivamente hasta que aparece en último lugar a la cual se le asigna un punto.
- 2) Apuntar el peso de cada tarjeta en la hoja de concentración de resultados.

- 3) Sumar el peso de cada tarjeta a lo largo de todas las entrevistas.
- 4) Obtener el peso acumulado de cada uno de los ocho aspectos.

De acuerdo con los pesos acumulados se podrán identificar los aspectos más importantes de la capacidad gerencial que requieren los grupos de trabajo de la institución, conclusiones que se pueden consignar en un informe que exponga los resultados más significativos.

5.3 Método TJK

Este método puede utilizarse para la identificación de las necesidades de capacitación técnica con la participación del grupo de funcionarios responsables de dichas áreas.

El Método TJK puede utilizarse para:

1. Lograr la identificación de las necesidades de capacitación técnica, tomando como antecedentes hechos y no juicios.
2. Concentrar algunas acciones orientadas a resolver necesidades de capacitación, detectadas con el apoyo de todos los integrantes del grupo.

El procedimiento a seguir para la aplicación de este método es:

1. Formar un grupo de trabajo, procurando que no exceda a 20 personas, a fin de que no se vean reducidas las oportunidades de participación de cada individuo, con la presencia de las personas adecuadas para la detección de las necesidades de capacitación.
2. Una vez reunido el grupo, se le aclarará el propósito de la reunión y la mecánica a seguir.
3. Cada uno de los integrantes del grupo escribirá en tarjetas los hechos que conoce acerca de las necesidades de capacitación. para la redacción de los hechos, los participantes deberán observar las siguientes reglas:
 - Deben ser hechos recientes, reales, importantes y concretos.
 - Que sea un solo hecho por tarjeta.
 - Que no generalice, sino que sea específico.
 - Que no contengan causas ni sugerencias de solución.
4. Una vez que estén todos los hechos escritos en las tarjetas, se barajan y reparten equitativamente y al azar.

5. Cualquier miembro del grupo lee en voz alta y clara una de las tarjetas que recibió, procediendo de inmediato a colocarla en el centro de una mesa e intuitivamente los demás miembros del grupo, si sienten que en alguna de las tarjetas que tienen existe relación con la tarjeta leída, la pondrán en el centro de la mesa.
6. Se obtendrán títulos de cada una de las agrupaciones.
7. Se leerán a todo el grupo los títulos de las agrupaciones, así como el contenido de las tarjetas.
8. Los miembros del grupo sugieren los posibles recursos internos o externos para llevar a cabo la capacitación o se ofrecen para impartir algunos de los temas detectados.

En la obtención de los resultados se puede identificar de manera más clara los principales temas que deben abarcarse en la programación de la capacitación, a partir de los títulos de los agrupamientos de tarjetas, el contenido específico de cada tema se deriva precisamente de las tarjetas que contienen los hechos, y finalmente se pueden establecer los compromisos de participación de los funcionarios en la capacitación o los recursos externos a los cuales incurrir.

Cabe destacar que ambos métodos cumplen con los requisitos primordiales de un producto:

- Bajo costo de materiales y aplicación
- No requieren complicadas tabulaciones
- Los resultados se obtienen casi de inmediato
- El entrenamiento de quien aplica los métodos no es complejo
- Se determina qué problemáticas pertenecen al ámbito de capacitación y descarta las que no
- Se pueden aplicar ambos métodos a cualquier tipo de organizaciones pequeñas, medianas y grandes, así como al sector público o privado, sin detrimentos de los resultados obtenidos

Querer elevar la productividad de los trabajadores no depende solamente de buenas intenciones y discursos, es algo más complejo que significa capacitar a empresarios, gerentes, administradores, líderes y trabajadores en general, con objeto de darles las herramientas que les facilitarán el adecuado desempeño de sus funciones.

Un trabajador capacitado se acopla más fácilmente a los valores, normas y formas de comportamiento del grupo al cual se integra, ya que todo ser humano desea encontrar satisfacción a sus necesidades mediante las relaciones humanas. No se puede hablar de una capacitación del trabajador si hay una desproporción entre sus habilidades técnicas y sus habilidades humanas.

Capacitar significa ayudar a crear un ambiente de trabajo en que los integrantes de éste puedan experimentar niveles superiores de satisfacción. Dicha capacitación caracteriza tres tipos de comportamiento interrelacionados: el apoyo que existe entre las personas, la participación en la toma de decisiones y la esperanza de obtener buenos resultados.

No basta con que en el momento de contratar a una persona para un puesto, ésta cubra las necesidades para un buen desempeño en el mismo. Una vez que pertenezca a la organización, se tendrá que buscar la capacitación de acuerdo a su perfil del puesto, debiendo actualizar sus conocimientos, a fin de que no pierda la seguridad que tiene en el ámbito en el que se desenvuelve, contribuyendo ello a un aumento en la productividad del servicio que preste, o bien, en el producto que elabore.

Es importante mencionar que en algunas empresas por la capacitación que recibe el trabajador, se le otorga un incentivo, correspondiente a un porcentaje de su sueldo.

Así mismo, es importante destacar que la capacitación no sólo debe comprender el aspecto técnico u operativo, se deberá considerar también el aspecto humano y para ello se buscará capacitar al personal en el manejo de las relaciones interpersonales, en la habilidad de expresar sus inquietudes e inconformidades, en la responsabilidad de asumir sus errores, saber cómo mejorar la calidad del producto por sí mismo, cómo administrar su tiempo debidamente, como ofrecer un mejor servicio al cliente, es decir, en pocas palabras ser un trabajador de fines y no sólo de medios, que se responsabilice de sus hechos.

Antes de hablar del incentivo de productividad desde el punto de vista jurídico, es conveniente revisar algunos de los artículos de la Ley Federal del Trabajo:

Art. 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Art. 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

ART. 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.¹²

ART. 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el Art. 84.¹³

Salario. Prestaciones que lo integran. De los términos del Art. 85 de la L.F.T. de 1931, se desprende claramente que el salario no consiste únicamente en la cantidad de dinero que en forma periódica y regular paga el patrono al trabajador, sino que además de esa prestación principal, están comprendidas en el mismo, todas las ventajas económicas establecidas en el contrato, en favor del obrero.

En lo relativo al pago de incentivos de productividad no se ha establecido una obligatoriedad dentro de nuestro marco legal (Ley Federal del Trabajo), más bien son recomendaciones que se han dado a las empresas y la única forma existente en

¹² Trueba Barrera, Jorge. Ley Federal del Trabajo. 74a de. Editorial Porrúa, México, 1994, Págs. 62 y 63
Comentario del autor: Es conveniente aclarar que los pagos hechos al trabajador por concepto de horas extras, así como cualquier otra prestación en efectivo o especie que se le entregue por su trabajo, también forma parte del salario del mismo, para todos los efectos legales.

¹³ Ibid. Comentario del autor: En concordancia deberá tomarse en cuenta que el Art. 129 excluye del monto de los salarios las percepciones de los trabajadores por concepto de participación de utilidades, en tanto que el pago de horas extras sí forma parte del salario. Es necesario para efectos procesales, precisar la integración del salario o las bases del mismo, ya que en caso de no hacerlo, la Junta al notar esta irregularidad en el escrito de demanda, con base en el Art. 873 de la Ley, le señalará esta omisión y lo prevendrá para que la subsane dentro de un término de tres días.

nuestros días para presionar, es que la Junta de Conciliación y Arbitraje no acepta, bajo ninguna condición, revisiones de contratos colectivos, a menos de que éstos contengan cláusulas o algún convenio adicional sobre el particular. Un ejemplo de ello se muestra en el Apéndice II

Sin embargo, y sin que al momento de hacer este trabajo se tenga conocimiento de algún caso en especial, si tomamos en consideración lo asentado en los Arts. 84 y 89, podría darse el caso de que un trabajador que se jubila, liquida o despide pudiera exigir dentro de la cantidad con que se indemnice, lo correspondiente al pago por el concepto de productividad

6.1 Una nueva legislación laboral

Actualmente existe la necesidad de una nueva ley laboral. La legislación laboral mexicana debe revisarse y adaptarse a la realidad que vive el país y que vivirá en los próximos años. México ha abierto su economía al exterior y requiere por consecuencia una modernización o actualización de todas las áreas de su actividad y de todos sus objetivos, sistemas, criterios y métodos. Por “modernizar” debe entenderse el proceso de renovar (y sobre todo de adecuar) la operación y administración del país a las características y necesidades actuales.

En el ámbito de las relaciones obrero-patronales existen ciertamente muchas necesidades y con ello, muchas oportunidades de acción y de adaptación. Uno de los objetivos importantes ya definidos es la denominada “reconversión industrial”, la que conlleva necesariamente una revisión profunda de todos los elementos que inciden en la producción y cuya meta esencial es la productividad.

Existen en la Ley Federal del Trabajo una serie de disposiciones que constituyen un verdadero lastre y obstáculos para la productividad, así como para las posibilidades de evolución y desarrollo de los centros de trabajo. Estas disposiciones deben modificarse y actualizarse, claro está, dentro del marco y acorde con la filosofía de nuestra legislación laboral. De manera tal que, sin afectar los derechos esenciales de los trabajadores, permita a los empleados la flexibilidad administrativa que los retos y competitividad externa requieren.

Ante la posibilidad y necesidad del cambio, resulta claro que nuestra legislación laboral debe adecuarse para propiciar el desarrollo de los centros de trabajo y con ello de nuestra economía. Debe así mismo, propiciar la productividad para que nuestras empresas puedan acceder a la competitividad internacional.

En términos generales se pueden proponer los puntos o áreas en los que la Ley Federal del Trabajo puede cambiar ¹⁴:

1. **Productividad**.- La cuestión esencial en la creación de una nueva L.F.T. es la productividad. Las inmensas necesidades internas de México y la inminente competencia internacional, especialmente de los E.E.U.U. y los países de la Cuenca del Pacífico y del Oriente, requieren de un cambio tanto mental y de reorientación personal al trabajador en general, como en nuestros sistemas y métodos para producir más y mejores bienes y servicios. Ser productivos es un requisito indispensable para la supervivencia.
2. **Flexibilidad en las relaciones laborales**.- Debe existir una flexibilidad en el aprovechamiento de los recursos humanos del país, de manera que cada centro de trabajo pueda, sin trabas legales artificiales, optimizar los resultados de su planta productiva y en especial, el desarrollo de sus trabajadores.
3. **Nuevos modelos de contratación**.- Como parte de los objetivos anteriores, deben establecerse y regularse de una manera más flexible las posibilidades de contratación temporal y para aprendizaje, figuras que además de propiciar la productividad de los centros de trabajo, ayudarán a la capacitación de los trabajadores y a la captación de mayor mano de obra y con ello, a la creación paralela de mayor empleo.
4. **Protección de los centros de trabajo**.- Se debe ante todo proteger a la planta productiva frente a la gran competencia que día a día se incrementa. Tenemos que buscar fórmulas que permitan una protección real a los centros de trabajo, tomando en consideración que representan una fuente de riqueza, de empleo y de impuestos.
5. **Capacitación efectiva y pragmática**.- El mejoramiento en la calidad de nuestra fuerza de trabajo, a través de la capacitación y el adiestramiento, es una de las prioridades y elementos clave en el crecimiento económico. De esta capacitación depende la generación de trabajadores con actitudes y habilidades innovadoras, con capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y procesos de producción y que responda a los requerimientos y cambios que se presentarán en nuestra industria, comercialización y prestación de servicios.

Para efectos prácticos y de manera muy simple, no técnica, podríamos dividir la LFT en tres grandes secciones:

1. **Proteccionista**, en la que se encuentran consagrados los derechos tutelares del trabajador, por ejemplo, las normas protectoras al salario, la jornada máxima de trabajo, etc.

¹⁴ Guaida Escontria, Luis M. Revista Expansión. *Ensayo: Nueva legislación laboral*. Agosto 1989. Págs. 211-216

2. **Normativa**, en ella se encuentran comprendidas las normas relativas al trabajo y con ello a la producción y a la productividad.
3. La tercera parte que se considera es la que se refiere a los procedimientos para resolver los conflictos entre trabajador y empleado.

La nueva ley deberá tender y propiciar la modernización de nuestra planta productiva, entendida esta modernización como una eficientización de los sistemas de producción y tener como objetivo principal la productividad. Los incrementos en los beneficios económicos de los trabajadores vendrán aparejados con el desarrollo de nuestra economía.

Se debe crear una legislación laboral para las condiciones que el país confrontará en lo interno y externo, una ley del trabajo para el tercer milenio, acorde con el nuevo México.

6.2 La nueva cultura laboral: lo que se esperaba y lo que resultó

Al inicio de este trabajo se comenta la aparición de la nueva cultura laboral, suscrita en Los Pinos el 13 de agosto de 1996, por el nonagenario líder obrero Fidel Velázquez (C.T.M.) y Carlos Abascal, Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la cual se inició en julio de 1995 dando por terminadas las pláticas en diciembre del mismo año, entregada a un Comité Técnico conformado por cuatro representantes obreros, cuatro empresarios y los dos subsecretarios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Por desgracia este documento no responde a las expectativas que se tenían sobre el contenido que tendrían dichas conclusiones, porque según opiniones de los conocedores más parece un código de ética laboral. El líder de Telmex, Francisco Hernández Juárez opinó: **“El proyecto para la Nueva Cultura Laboral carece de propuestas concretas para modificar las formas de sindicalismo tradicionales y excluyó importantes propuestas en materia de productividad y legislación”**.¹⁵

Para Hernández Juárez los acuerdos para elevar la productividad no son nuevos en Teléfonos de México: **“Desde junio de 1993 tenemos una serie de disposiciones para elevar la productividad de la empresa, desde composturas en 90% de los teléfonos averiados en menos de tres días hasta el servicio de operadora de larga distancia en menos de 10 segundos en casi todas las llamadas”**¹⁶

¹⁵ Lozano, Alberto. El Economista. *Industria y Comercio*. Agosto 14, 1996. Pág. 28

¹⁶ Huacuja, Mario G. Revista Expansión. *Enfoques*. Septiembre, 1996. Págs. 86-93

A la espera de este documento, se pensaba que contendría importantes cambios sobre todo en lo concerniente a la estructura para las nuevas formas de hacer sindicalismo en nuestro país, así como mecanismos concretos para mejorar los procesos productivos.

Por su parte el Presidente de la Coparmex, Carlos Abascal dijo: **“El acuerdo de la Nueva Cultura Laboral va a tener que dar como consecuencia un incremento del poder adquisitivo de los trabajadores. Este incremento no se va a dar de manera espectacular ni mágicamente, sino como fruto de trabajo, esfuerzo y concentración y en un plazo no breve”**¹⁷

Objetivos Centrales

- Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la **revaloración del trabajo humano**, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias y **como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.**
- **Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que promueven un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa.** El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.
- Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que contribuya al desarrollo pleno de sus capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito del trabajo.
- Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad de las empresas.
- Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.
- Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.

¹⁷ Castillo, Jesús. Reforma. Agosto 14, 1996. Pág. 22-A

- Promover en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral y acuerdan por consenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.
- Reconocer, conforme a los principios establecidos en el art. 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ello contribuye a mantener el equilibrio entre los factores productivos.

Principios básicos

Para lograr estos objetivos centrales es indispensable que los factores de la producción sustenten su relación en principios básicos de equidad que deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- La buena fe y la lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones laborales. Todos los sectores sociales deben estar convencidos y comprometidos para actuar de buena fe para la plena realización de la justicia y la equidad, debiendo afianzarse estos valores en las normas correspondientes.
- La resolución de controversias, ha de sustentarse en el marco de la ley, en los valores fundamentales de la justicia, la equidad y el diálogo, por lo que todos los sectores propiciarán el desarrollo de una nueva cultura laboral que promueva la consecución de los mismos.
- **La determinación de generar una cultura nacional de productividad y calidad, coadyuve a la preservación y fomento de las fuentes de empleo, en un marco de justicia y equidad social.**
- Los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a servicios de seguridad social de la mayor calidad, indispensables para ellos y sus familias, que les permitan asegurar un nivel digno de vida, durante y después de su actividad productiva, recibiendo siempre un trato respetuoso.
- **El empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que permitirá elevar la productividad y competitividad, y con ello obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la propia empresa, de los trabajadores y de la sociedad.**

6.3 Propuesta de los asesores de la Organización Internacional del Trabajo para incorporar la productividad a la cultura laboral en un contexto económico social

La importancia que tiene para la empresa incorporar a su cultura productiva y organizacional los conceptos de aprendizaje, trayectoria y gestión, con premisas de escasez de recursos, como elementos substanciales para la construcción de una empresa que tenga en el incremento de la productividad el núcleo del cual se desarrolle su estrategia competitiva.

Estos conceptos aparecen como características excepcionales de una cuantas empresas en el país, debido a que ninguna empresa del tamaño que sea, puede pensarse autosuficiente, al encontrarse insertada en cadenas productivas dentro de las cuales una parte de sus costos se ven determinados por las ineficiencias de sus proveedores.

La preocupación inmediata de las empresas es que están enfrascados en la aplicación de soluciones, que en lo individual le permitan resolver los problemas financieros y de costos, lo que no debiera impedirle trabajar en aspectos de mediano y largo plazo, que se den una estructura y cultura productiva que le permita consistencia en el diseño y aplicación de la estrategia competitiva que más convenga.

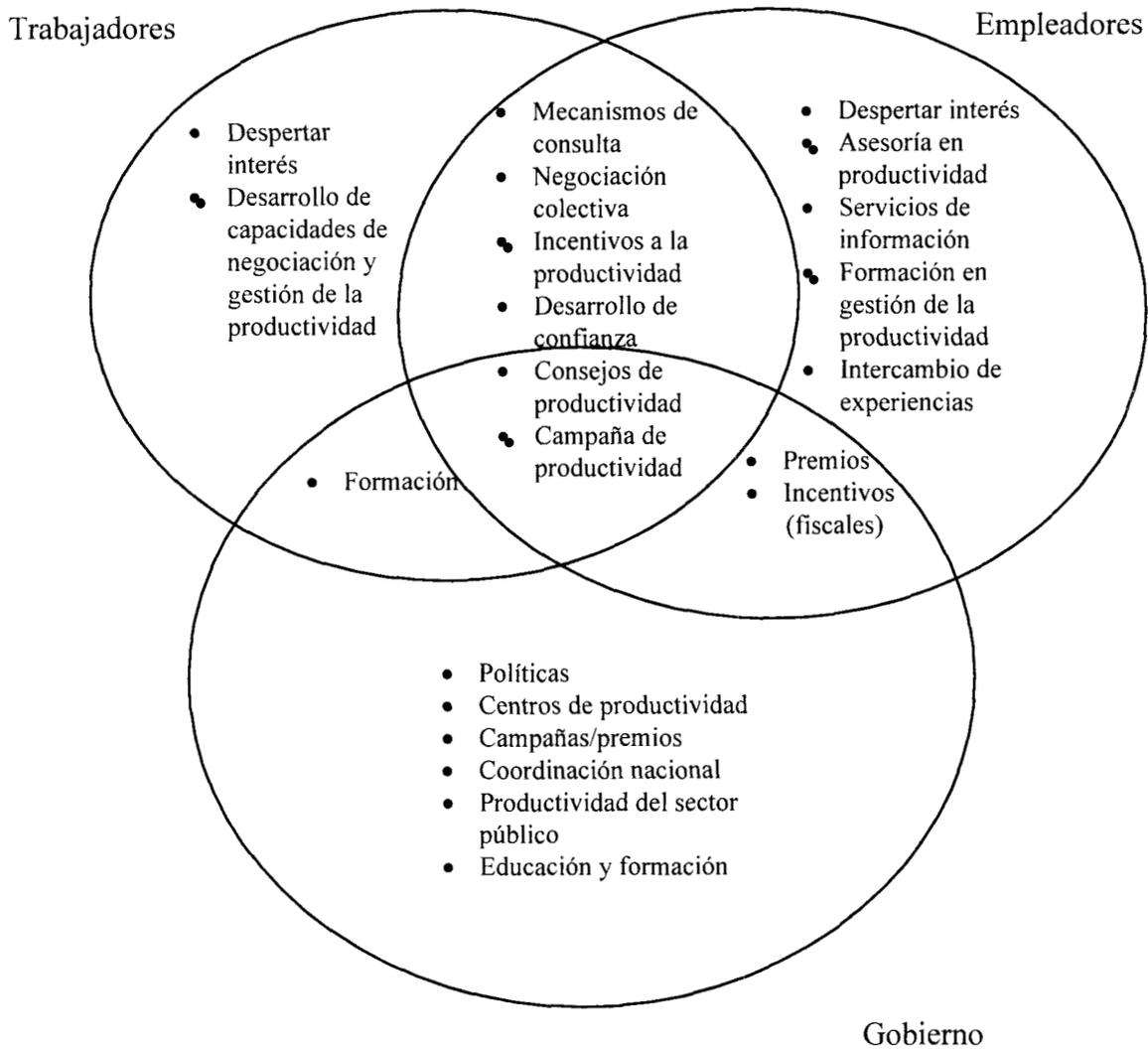
La experiencia muestra que después de más de diez años de cambio en las empresas, persisten problemas que se supone serían rebasados con la aplicación de nuevos esquemas de administración de procesos y recursos humanos aplicados en la empresa.

Aún hace falta discutir el tema de la nueva cultura productiva por lo menos en dos aspectos:

- El de las nuevas responsabilidades de los actores sociales
- El de la construcción de mecanismos que permitan la rápida multiplicación de esta cultura

En lo que hace a las responsabilidades que cada integrante tiene dentro de la nueva cultura productiva se presenta el siguiente esquema:

Estrategia Integrada de Productividad



• Comunicación

Las empresas y sus representantes, así como los sindicatos, deben emprender tareas tendientes a lograr la información suficiente entre sus agremiados, a fin de lograr difundir las necesidades de crear nuevas responsabilidades en lo individual y lo colectivo para lograr el desarrollo de una nueva cultura productiva.

• Nuevo manejo de las relaciones laborales

En lo que se refiere a la relación empresa, sindicato, trabajador destaca la necesidad de que sean ellos, en conjunto lo que construyan nuevos contenidos de negociación como el pago del incentivo de productividad y la construcción de nuevos mecanismos de consulta, en los cuales se puedan dirimir las tensiones productivas y laborales propias de la modernización de las empresas.

● **Actividades tripartitas**

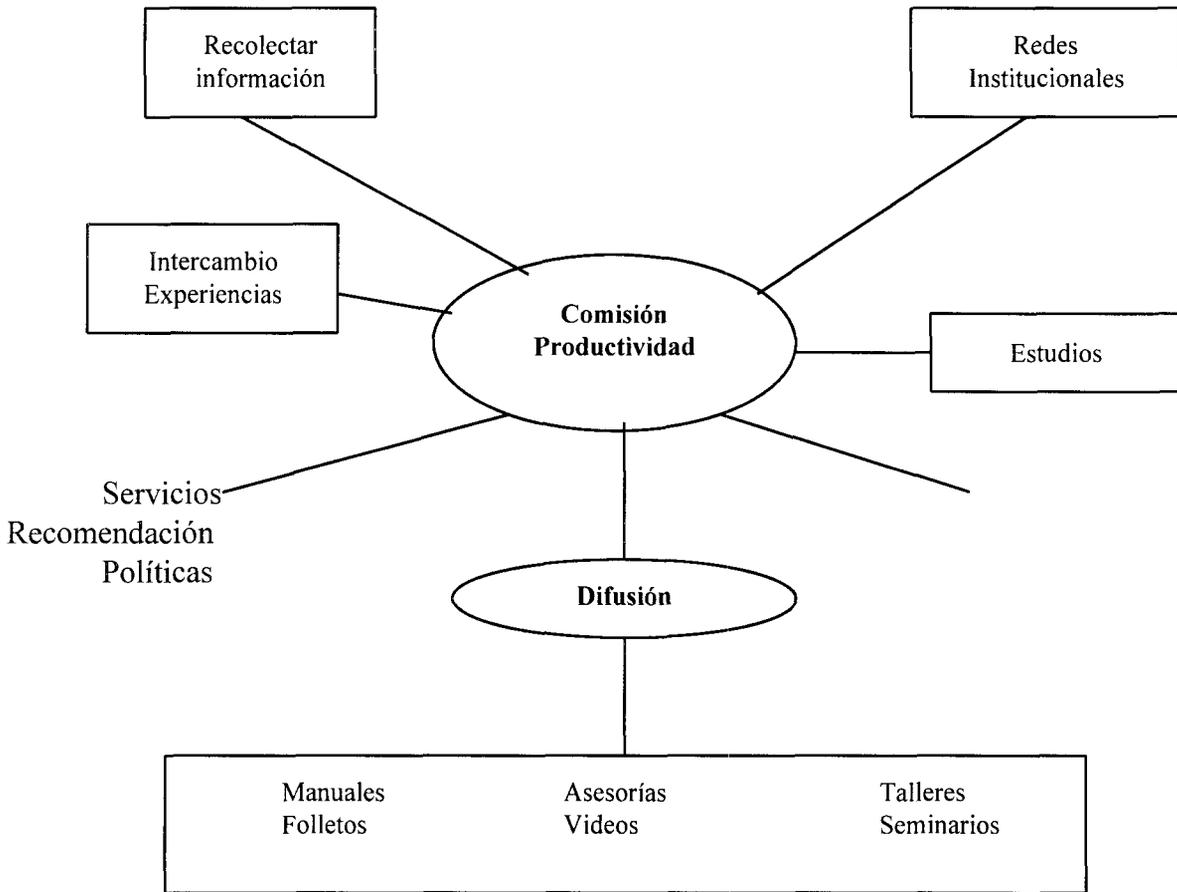
La tarea tripartita dentro del consenso social es, dentro del esquema, la definición y sentido de la formación de recursos humanos, tanto en lo referente a apoyos que el Estado debe brindar a la misma, así como el esfuerzo que dentro de este proceso deben aportar sindicatos y empresas. Otro aspecto que debe resolverse mediante un acuerdo tripartita es la definición de la política y asignación de recursos económicos destinados al apoyo de las acciones acordadas entre los trabajadores y las empresas, para negociar los aspectos positivos y negativos derivados de la gestión social de la productividad.

● **El Estado como facilitador**

El esquema sugiere que el Gobierno debe convertirse en un facilitador del cambio económico social que implica la productividad, aspecto comprensible si tomamos en cuenta que quienes mejor conocen la problemática de las empresas y los sectores son los trabajadores, los sindicatos, las empresas y las cámaras empresariales.

Esto no significa que el Estado debe alejarse totalmente de los actores productivos, por el contrario su papel debe seguir siendo el de garantizar que el cambio se da dentro de una lógica económica y social que responde al interés de los actores, sin que esto signifique una ambición de control burocrático del cambio de cultura productiva, actitud que puede entorpecer y retrasar esta necesidad de transformación económica social.

Una vez determinados los campos de acción y responsabilidad de cada sector, es necesario construir mecanismos de trabajo prácticos que permitan impulsar el cambio, tal como se ilustra a continuación:



- **Comité o Consejo Tripartita de Productividad**

Por sus grado de operatividad y capacidad de respuesta estas instancias pueden ser regionales o sectoriales y deben tener tres características primordiales:

1. Dentro de ellos el Estado no asume un papel protagónico, su función debe consistir en: destrabar procesos, acercar a empresa y trabajadores y gestionar recursos e información a nivel institucional.
2. Estos comités se conciben como centros de servicios, que actúan en una doble dirección: estimular la participación regional y sectorial, difundiendo información y organizando foros de discusión sobre los principales problemas de la cultura productiva, e impulsar la formación de redes de enlace de información entre empresas y documentando casos exitosos que sirvan de medio para fomentar el cambio en la región o el sector.
3. Se debe poner especial atención a la solución de las tensiones laborales que surgen de la nueva cultura productiva, fomentando la creatividad para buscar nuevas soluciones y contenidos de la relación laboral, en particular, apoyando lo relativo a

la medición de productividad y la construcción de nuevos sistemas basados en dicho concepto.

- **Comités bilaterales**

Estos comités pueden crearse a nivel de cada centro de trabajo, además de que pueden servir para ayudar en la solución de dos grandes problemas que frenan actualmente el avance de la cultura productiva:

1. Son los medios para que los actores sociales-productivos puedan transformar su experiencia en recomendaciones de política económica y social encaminada a fomentar una nueva cultura productiva con fuerte contenido social que conduzca a una distribución de los beneficios sociales y económicos entre los actores de la producción.
2. Al contribuir de forma importante a que temas de relaciones laborales como la necesidad de ampliar la bilateralidad funcional de la administración de la productividad y la incorporación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales en la gestión técnica del proceso, del producto y de las condiciones de trabajo en el centro de producción, no se presenten como temas “tabú” entre empresa y sindicato, sino que realmente su reflexión, negociación y búsqueda de acuerdos concertados en torno a ellos forme parte de la nueva normalidad que tiene que resultar de una cultura productiva y laboral que responda a las expectativas de todos los involucrados consolidando así las bases de un nuevo concepto productivo.

Como comentario final, cabe señalar que las transformaciones emprendidas por la empresa no pueden partir de esquemas presupuestos o diseñados desde “arriba” o formulados por las cúpulas, sino que debe ser claro que para atender la dirección del cambio se debe tomar en cuenta las diferentes fuentes de conocimiento, con la finalidad de articular acciones acordes con las necesidades de cada centro de trabajo.

Cap. 7 El concepto de productividad en la actualidad

La definición que da la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) de la productividad es: “**La relación entre lo producido y lo que se consume para lograrlo**” y se expresa:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Podemos decir que la productividad de un proceso puede medirse comparando el resultado alcanzado con los recursos utilizados para ello.

De acuerdo con las condiciones que el país enfrenta, tanto al interior como al exterior, es necesario formar un espíritu productivo en todos los sectores laborales de la industria, comercio y servicios. La productividad, entendida como el logro de calidad, eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo en todas las empresas y organizaciones nacionales; que forma parte de un importante reto que actualmente tienen todos los dirigentes de empresas y que cada día va en aumento.

La productividad puede incrementarse de las siguientes formas:

- Que el producto sea mayor con el mismo costo
- Que el producto sea igual, con un costo menor
- Incrementando el producto al mismo tiempo que se disminuyen los costos

Sin embargo, la productividad es el incremento en un período determinado de esta relación, por lo que la medición original será la cantidad que sirva de referencia para saber si hubo o no incremento en la productividad del proceso que se desea medir.

La productividad puede medirse en relación con el total de insumos usados, o bien, en la relación con algún insumo en particular: productividad en materiales, insumos y mano de obra.

La O.I.T. señala que los resultados del mejoramiento en la productividad deben ofrecer posibilidades de incrementar el nivel de vida, principalmente mediante:

- a) Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de producción, a un costo y un precio menores.
- b) Mayores ingresos totales.
- c) Mejoras en las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración de la jornada laboral.
- d) En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

Elementos básicos para el mejoramiento de la productividad.

Existen cuatro elementos fundamentales para elevar la productividad, ya que se requiere de la participación y esfuerzo de todos los componentes de la organización, son elementos que sirven de fuerza para impulsar y llevar a cabo mejoras en la productividad:

- **Que la gente quiera lograrlo.-** Una de las mayores dificultades con que se enfrenta para lograr la cooperación activa de los individuos para incrementar la productividad, según la O.I.T., es el temor de que ello conduzca al desempleo, es decir, que los propios esfuerzos los lleven a quedarse sin trabajo.

El incentivo económico es importante, sobre todo actualmente que los sueldos se encuentran tan castigados, pero es necesario que el trabajador haga consciencia de la necesidad de aplicar la productividad y que ello se hace en equipo y no de forma aislada. Desafortunadamente, nuestra cultura organizacional en ese sentido todavía tiene que crecer muchísimo.

- **Que la gente tenga con que lograrlo.-** La manera tradicional en que se han diseñado las diferentes tareas y las líneas de autoridad, siguiendo esquemas rígidos, ha provocado que los integrantes de la organización no se vean entre sí como clientes-proveedores internos; como consecuencia de ello, descuidan la forma en que se sirven entre sí.

El sistema organizacional debe representar la base para el desarrollo tanto individual como grupal, lo que llevará a la organización a lograr mejores resultados a través de su gente.

- **Que la gente sepa cómo lograrlo.-** El papel que juegan las técnicas del mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad es vital, desde el más bajo hasta el más alto de los niveles.
- **Que la gente sepa qué tiene que lograr.-** El personal en general debe conocer las metas que deben alcanzarse desde dos puntos de vista: cuantitativa y cualitativamente.
 - a) Cuantitativamente se debe conocer cuál es el punto de partida, o sea, la cifra piso o base que servirá para determinar si se mejora o no en cuanto a productividad. Deben saber también cuáles son las metas que se buscan alcanzar y sobre todo, deberá permanecer informado de cuál va siendo el avance para lograrlas.
 - b) Cualitativamente.- Debido a que los aumentos de productividad no deben afectar a la calidad de los productos, por ello el trabajador debe conocer los

parámetros de calidad deseable con que lograr los resultados esperados y capacitarlo continuamente en los sistemas de mejoramiento de la calidad.

Factores que intervienen en la organización

En vista que la organización no es un ente aislado, es importante comprender que existen factores externos que modifican o limitan su crecimiento.

Los principales factores externos -medio ambiente- que rodean a las organizaciones son:

- Recursos naturales con que cuenta el país
- Recursos humanos
- La administración pública
- La estructura político-administrativa
- La infraestructura
- Las prácticas sindicales
- La corrupción,

Los factores internos los podemos dividir en “duros” y “blandos”.

Los factores duros son aquellos que requieren de una fuerte inversión en la empresa, como por ejemplo: la compra de nueva maquinaria, el incremento de equipo y la adecuación de la planta, así como la adquisición de lo último en tecnología.

El factor blando que se considera el más importante, son los recursos humanos de la empresa.

Fijación de metas de productividad

Cuando se ha dado a conocer la productividad que se desea alcanzar en cada uno de los insumos, estamos en condiciones de fijar metas y al mismo tiempo de fijar el monto del bono de productividad y un mecanismo para su asignación.

Las empresas privadas utilizan diversas técnicas estadísticas o modelos matemáticos para la fijación de las metas de productividad, sin embargo, es recomendable que cualesquiera que sean los métodos a seguir, dichos mecanismos sean explicados en forma fácil y sencilla, de modo tal que cualquier persona pueda comprenderlos. Para ello se pueden seguir los siguientes pasos:

- a) Calcular la cifra base por cada producto, a partir de la cual se deberá elevar la producción. Esta puede ser la producción promedio, la cual es simplemente la media aritmética. Para obtenerla se suman las producciones de los cuatro o cinco períodos últimos y el resultado se divide entre el número de períodos.

- b) Se fija la meta que se debe alcanzar por cada producto, expresada en unidades de producción (kilos, toneladas, piezas, docenas, etc.). Esta meta debe fijarse de acuerdo a las condiciones del mercado como son: demanda, precio, competencia, mercado, etc.
- c) Se especifica el incremento esperado por período, mismo que determinará la repartición del bono y servirá de base para la programación de la producción.

La fijación del monto del bono será especificado en el convenio firmado por la empresa y la representación sindical, mencionando porcentajes, periodicidad de pago, etc.

Otra manera de calcular el porcentaje del bono a distribuir y que podría resultar más motivante para el incremento de la producción, podría ser establecer una tabla de pagos diferenciales, en la que a mayor porcentaje de cumplimiento de la meta corresponda repartir una mayor proporción del bono.

Existe un consenso de ver la productividad como una solución de raíz, pero no se le está comprendiendo como un concepto que debe asociarse de forma natural con lo humano, mucho más que con lo técnico. Esto queda demostrado al ver como se han establecido nuevos criterios para el pago de salarios por horas trabajadas que conduzcan a una mayor producción, lo cual hace más equitativas las bases de fijación de salarios, pero no es lo mismo que crear actitudes realmente productivas.

El esfuerzo debe basarse en la realización de programas de desarrollo humano que logren crear actitudes productivas como una forma de vida. Dicho esfuerzo debe ser compartido por todos los sectores corresponsables en función de la necesidad actual, y las instituciones educativas deben incorporarse, preparando adecuadamente a los que el día de mañana ocuparán los cargos importantes en las empresas y organismos. Por sobre todas las cosas se necesita crear una cultura nacional de productividad, que forme parte de la vida de todos y cada uno de los mexicanos, y es éste el gran reto al que se enfrentan: el gobierno, los empresarios, los trabajadores y también los sindicatos.

Los estudios realizados sobre las nuevas prácticas en la organización de la producción y el mercado, hacen evidente la imposibilidad de obtener márgenes de productividad a partir de las siguientes premisas:

- La disminución de los costos unitarios; que se decía sólo se daba a partir del crecimiento de los volúmenes de producción.
- Que aumentar la calidad y disminuir defectos, resultaba caro.
- Que la capacidad de producir varios modelos de un solo producto resta capacidad a la empresa para disminuir los costos de operación de la misma.

Un primer acercamiento a la reflexión sobre el manejo y gestión de la productividad, incluye la definición de la empresa frente a los siguientes temas:

¿En qué sentido ha cambiado el concepto de la productividad?

La productividad se ha definido como “la capacidad de la empresa para generar un valor económico mayor al que invirtió en materiales, equipos y trabajo para producir un bien o servicio, resultado de combinar de manera equilibrada los factores productivos”, definición que sigue siendo válida para las empresas actuales.

En tiempos pasados los gerentes de las empresas aprendieron que la productividad sólo podía ser incrementada mediante el aumento de la capacidad instalada y planta y a través de la disminución de la cantidad de mano de obra empleada en la producción. Basada en ello, la posibilidad de incrementar la productividad radica en que la empresa a partir de equipo, materias primas y mano de obra, cumpla con las nuevas exigencias prevalecientes, entre las cuales se encuentran:

- Aumentar la calidad del producto
- Hacer entregas confiables a los clientes
- Administrar los costos con una tendencia a la baja
- Generar una capacidad productiva adaptable a cambios en los volúmenes de producción solicitados por el mercado

Por lo tanto, a partir de lo anterior podemos afirmar que **“el cambio en el concepto de productividad radica primordialmente en la capacidad de la empresa para reorganizarse técnica y socialmente, con el objetivo final de utilizar sus recursos de manera más inteligente y racional”**.

Las nuevas habilidades que requiere desarrollar la empresa.

La empresa debe eliminar aspectos, que en muchos casos se consideran “normales”, como son: desperdicios, inventarios improductivos, el control de calidad y la repetición o reparación de trabajos mal efectuados.

Para que una empresa en las condiciones actuales alcance un incremento en la productividad, deberá desarrollar un conjunto de nuevas habilidades productivas y organizativas, es decir, que no sólo conciba modificaciones técnicas, éstas deberán ir de la mano con la participación de los trabajadores, mandos medios y la gerencia, considerando que a partir de la adquisición de ese nuevo compromiso tendrá nuevos derechos, pero también nuevas obligaciones que cumplir.

- **Capacidad de innovación.-** Significa que dentro de la empresa se ha entendido que la única forma de mantener e incrementar la productividad, es generar una dinámica de comportamiento orientado a buscar una capacidad de mejoramiento del producto, el proceso y la organización del trabajo, lo que a final de cuentas reportará a la

empresa una capacidad de manejo eficaz de los recursos humanos, económicos y materiales. Debe también considerarse que esto no sólo aplica a las empresas que se encuentren en una redefinición de sí mismas por la crisis económica o social, igualmente debe ser tomado en cuenta en las organizaciones en las que haya una relativa tranquilidad gracias a los mercados en los que se desenvuelve.

- **Capacidad de aprendizaje.-** Es este un concepto importante de tomar en cuenta en la búsqueda de la productividad, ya que ésta no se da por sí sola, ni por recomendación de consultores o asesores, o bien por la instauración de algunos elementos como puede ser la flexibilidad en el trabajo o el control estadístico del proceso. Lo importante es adoptar una postura que comience por entender que todo lo técnico y social involucrado en el cambio productivo, sólo podrá ser asimilado, si la empresa hace hasta lo imposible por definir cuáles son las etapas de formación de conocimientos que necesita para llegar a ser una empresa altamente competitiva.
- **Información como insumo de la producción.-** En este caso la información es un insumo fundamental para la productividad y la empresa. Es un instrumento que permite en cualquier momento tomar decisiones que lleven a la empresa a mejorar su posición en el mercado, o bien, a corregir el proceso de producción o incluso a fortalecer las relaciones laborales. Así la empresa podrá allegarse de formas y mecanismos que le ayuden a monitorear periódicamente a sus clientes y competidores para tomar las decisiones más adecuadas con relación al mercado en el que se mueven. A nivel del proceso productivo y proveedores debe crear medios que permitan al trabajador controlar sistemáticamente la calidad en el puesto de trabajo y evaluar la calidad de los servicios y productos suministrados por los proveedores.
- **Medición de la productividad.-** La medición constante de los resultados obtenidos es necesaria en la empresa, ya que se busca que una parte de la remuneración del trabajador dependa del incremento de la productividad que haya alcanzado. En este sentido existen varios conceptos:
 - ◆ Capacidad para medir los efectos de todos los aspectos modificados en el proceso productivo, a fin de evaluar los resultados obtenidos y expectativas a alcanzar, así como obstáculos más frecuentes e impedimentos de corto y largo plazo.
 - ◆ Crear indicadores que señalen la prioridad en la asignación de recursos con la finalidad de incrementar la productividad.
 - ◆ Obtener información que indique la amplitud del cambio en que incurre la empresa, al modificar aspectos de la organización de la producción y el trabajo.

Así la empresa dispondrá de una serie de indicadores y mediciones que le darán mayor capacidad de toma de decisiones para adaptar su capacidad de producción, vista en términos de volumen y calidad, a las condiciones de mercado imperante en un momento determinado.

- **Revaloración del factor humano.-** Los resultados positivos observados en el proceso de cambio de algunas empresas han puesto al descubierto que este proceso es posible en la medida que el recurso humano está presente y asume su papel en el cambio, dicho de otro modo, solamente cuando el trabajador tiene la información adecuada, conoce las metas reales, se siente motivado y se “pone la camiseta” se alcanza la tan esperada productividad. Para que exista una convergencia de los objetivos individuales del empleado y las metas de la empresa, cuando menos se deben revisar cuatro elementos que la favorecen, a saber:
 - ◆ **Los sistemas de formación.-** Es prioritario que la formación y capacitación del trabajador se alimente en la forma básica de la identificación de necesidades de capacitación que desde su puesto de trabajo ha detectado, haciéndolas más apegadas a los requerimientos de cambio en el proceso de producción, así como a las posibilidades de bajo costo y de futuro de la empresa.
 - ◆ **Los procedimientos de participación del trabajador y empleado para buscar el mejoramiento continuo del proceso productivo.-** Lo que puede hacer posible con grandes ventajas al conocer en detalle algunos problemas que lo obstaculizan.
 - ◆ **Mejorar las condiciones de trabajo.-** Buscando que en el lugar o área laboral no existan factores de incomodidad, distracción, incertidumbre o inseguridad. Ya que lo que se requiere es que el trabajador se desenvuelva en el ambiente más propicio para hacer calidad en el producto y el proceso.
 - ◆ **Los sistemas de remuneración.-** Otro elemento que debe revisarse a fondo, ya que lo que se busca es que el salario se articule a la productividad. Es importante destacar en este rubro que la motivación del trabajador está determinada a través de dos grandes componentes: el afectivo (reconocimiento y premios no económicos) y el monetario (salario)

Para la O.I.T. existen importantes elementos que resaltan para la institución de la cultura productiva en nuestro país, éstos se encuentran en relación directa con las estrategias de productividad y gestión del recurso humano, dentro de las empresas:

<i>Percepción que la empresa guarda de sí misma y ante los otros</i>	<i>Percepción que el trabajador guarda de sí mismo y ante los otros</i>	<i>Percepción que el sindicato guarda de sí mismo y ante los otros</i>
a) Se percibe como un sistema cerrado que no requiere la influencia de trabajador ni sindicato.	a) Se percibe como un ser abierto a la influencia, cuya evolución es determinada en lo esencial por los otros.	a) Se percibe como un sistema cerrado que no requiere de la influencia de la empresa.
b) Se reconoce como legítima, pero delimitada la función y espacio de actuación de los otros (trabajador-sindicato)	b) Su compromiso ante el trabajo se limita a ejecutar la orden recibida.	b) Su identidad comienza con un alejamiento de cualquier responsabilidad respecto a la concepción, planeación y supervisión de la producción.
c) División excluyente de sus áreas internas como planeación, supervisión y operación para garantizar control y resultados.	c) Percibe que no se le contrata para pensar, sino sólo para obedecer, ejecutar y repetir, no para innovar.	c) Percibe que la administración de la producción forma parte del dominio exclusivo de la empresa.
d) Todo proceso de innovación o cambio sólo proviene de sí misma; de sus áreas de ingeniería.	d) Proveer equipo de trabajo, material adecuado y la orden precisa, es responsabilidad sólo de la empresa.	d) Representa y negocia las condiciones de contratación (obedecer-ejecutar-remunerar) de todos sus afiliados.
e) El eje del entendimiento es la desconfianza expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.	e) El trabajo-deber consiste en aplicar la orden en función de la descripción de tareas del puesto de trabajo.	e) Puede equilibrar algunos ritmos de trabajo en función de la salud o de mejoras salariales.
f) Los aspectos de relación con trabajador y sindicato se canalizan a una área especializada, sin importar el origen ni la causa de la relación.	f) El responsable de terminar bien el trabajo no es sólo el trabajador, sino de manera esencial lo es también el supervisor.	f) Busca disminuir la arbitrariedad que nace de las rígidas jerarquías al interior de la empresa.
g) Se desarrolla una relación directa entre: actitud negativa-castigo, que mantiene latente en todo momento la rivalidad en el centro de trabajo.	g) No interesa aportar trabajo, esfuerzo o conocimiento más allá del establecido en la contratación y por lo que será remunerado.	g) Buscará que el empresario no se aparte de las normas negociadas.
h) No existe ningún interés ni intención por hacer participar al trabajador en la mejora de la empresa.	h) Se afilia al sindicato buscando la tutela para equilibrar derechos y obligaciones ante la empresa, y para regular un consenso en el que no participó.	h) No interesa al sindicato aportar más allá del compromiso fijo establecido con la empresa al momento de la contratación colectiva.
i) Se centraliza la toma de decisiones en la empresa, excluyendo a los trabajadores directos.		
j) Se genera un consenso basado en la aceptación y la coerción.		

De acuerdo a lo mostrado en el cuadro anterior, se puede deducir que la cultura productiva en nuestro país hasta el momento ha sido de tipo excluyente, es decir, a lo largo del tiempo se han generado modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los

trabajadores para mejorar en la empresa. También se les ha dejado fuera de la construcción de las decisiones y se ha subvalorizado a veces, sin analizar su calidad humana y profesional que podrían enriquecer la gestión del proceso productivo.

Derivado de la inclusión de la nueva cultura productiva, se han propuesto algunas estrategias consistentes en la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo e innovaciones tecnológicas, sin embargo, el éxito esperado no llega, manifestándose principalmente en la falta de compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa y la exigencia de participación y mayor esfuerzo por parte de la empresa.

Por fortuna podemos observar que se está dando una nueva percepción originada por las propuestas hechas, que consisten en la nueva relación entre empresa, sindicato y empleados:

- Los trabajadores no sólo ejecutan órdenes, ahora se intenta involucrarlos en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso del producto (mantenimiento, planeación), adquiriendo mayor responsabilidad y nuevos contenidos de las tareas, disminuyendo el rol de la supervisión.
- Se modifica el nivel, amplitud e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo, diluyendo dicho control hacia el grueso de los trabajadores, los cuales lo asumen colectivamente en equipos de trabajo, círculos de calidad u otras formas de organización.
- Se reduce la especialización y rigidez del “experto” en relaciones laborales, atendándose algunos problemas en el lugar y por los protagonistas que los originan, descentralizando así funciones de regulación de controversia en el centro de producción.
- Surge de manera clara y en desarrollo, el interés de la empresa por comprometer e involucrar al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación de ésta.
- La empresa intenta reducir la participación de los aspectos que son regulados por la organización sindical, debido a que ésta desconoce las nuevas características del proceso productivo.
- Se crean formas o modelos y sistemas participativos controlados por la empresa para regular los requerimientos de los trabajadores, buscando anular la validez o razón de ser de las organizaciones sindicales.
- Se intenta (aunque con poco éxito) crear un nuevo acervo de valores que sean compartidos por los trabajadores directos, como la identificación con cierto tipo de identidad de la empresa.

Sin embargo, aún con los puntos a favor mencionados arriba, podemos señalar que existe en términos generales un enfoque equivocado en el proceso de negociación, ya que la construcción de acuerdos, la firma de los convenios de productividad como apoyo a la creación de las nuevas condiciones para la transformación de la empresa se han desarrollado de manera muy lenta, lo cual ha ocasionado entre otras cosas lo siguiente:

1. Los convenios de productividad en gran número de empresas se han convertido en programas de corto plazo, orientados a solucionar sólo aspectos parciales, como pueden ser: desperdicios, ausentismo, estudios de tiempos y movimientos; en los cuales existe un punto de vista unilateral de la empresa, por lo que los trabajadores difícilmente se involucran, con la consiguiente poca respuesta de su parte.
2. La discusión de la productividad tanto para la empresa como para los trabajadores y sus representantes, se está reduciendo sólo a la magnitud del muy famoso bono de productividad, lo que ha ocasionado que en la concertación de los convenios por dicho concepto se privilegie únicamente el resultado económico que se obtenga, sin profundizar en acuerdos que determinen realmente programas para la obtención de la productividad, como son: la gestión de los recursos humanos, los mecanismos de cooperación de los trabajadores, la organización de la producción, el cambio en la percepción de la empresa y el sindicato y el equilibrio en la distribución de los beneficios.
3. En las mismas áreas de producción no se ha construido una verdadera voluntad para una nueva cultura productiva, ya que detrás de los convenios sólo está el cumplimiento de las actitudes y mandatos de las juntas de conciliación al momento en que se tienen que negociar los contratos colectivos de trabajo, como si con ello se cambiara automáticamente las relaciones laborales y se incrementara la productividad y eficiencia de la empresa y sus trabajadores.

Hablar de un pago de incentivo de productividad no es hablar de una nueva cultura productiva, debe acompañarse de un ambiente propicio para que se vaya dando el cambio, por lo que pueden considerarse algunas fases en el proceso hacia la productividad:

1. **Crear el ambiente.-** Desarrollar de manera conjunta trabajadores-empresa, el diagnóstico, la confianza, la necesidad y la certeza de una nueva cultura productiva.
2. **Generar consenso.-** Construir el espacio adecuado de respeto en un proceso de escuchar e informar, acordado de forma bilateral.
3. **Acordar el nuevo programa.-** Los contenidos del programa tales como significado de los conceptos, percepción del contexto, actitud ante sí y ante los demás, nuevas obligaciones y nuevas posibilidades de desarrollo, sólo serán posibles en la realidad cuando se incluya por igual a todos los involucrados.

4. **Equilibrar los compromisos.**- Se deben medir y limitar en el tiempo y en volumen, ser graduales y equitativos o equivalentes, y de corto plazo para generar un proceso de estímulo y resultados que den solidez a la nueva cultura productiva.
5. **Precisar los beneficios mutuos.**- Ningún proceso excluyente puede durar en el tiempo, tarde o temprano resultan las disfunciones de un proceso, los desequilibrios ya sean en el trabajo, las responsabilidades o en lo económico. Lo importante es que los beneficios satisfagan de modo equilibrado las necesidades e intereses de todas las partes involucradas.
6. **Especificar el tiempo y forma para la instrumentación del programa.**- Si lo importante es la generación de un nuevo proceso o de una nueva cultura productiva, los resultados no tienen que ser ni a muy largo plazo, ni tan corto que se vean espectaculares. Si hacemos un cambio y éste es un avance en la nueva cultura productiva, podremos afirmar que hay una empresa eficiente más.

El proceso de incremento de la productividad debe alejarse por completo de las prácticas que por su propio contenido perjudican las bases mismas de un proceso que intenta ser productivo, por ejemplo: la obligatoriedad, la imposición, la unilateralidad, la simulación, prácticas que impiden un diagnóstico, una negociación y un acuerdo que deben ser reales, eficaces y con credibilidad a largo plazo.

7.1 Inicios

Los principios de la calidad y la productividad en nuestro país tienen su aparición en 1954, cuando fue creado el **Centro Industrial de Productividad (CIP)**, el cual se dedicaba a crear conciencia sobre la importancia de elevar la productividad en las industrias de México.

Su contribución más importante fue dar el primer paso del movimiento para mejorar a las empresas mexicanas. A pesar de la gran cantidad y diversidad de ideas que se generaron a partir de este Centro, no se logró crear una cultura sólida de productividad y cerró sus puertas en 1965.

En 1966 se crea el **Centro Nacional de Productividad (CENAPRO)**, el cual cambió de nombre en 1979, denominándose **Instituto Nacional de Productividad (INAPRO)**. Las actividades de este Instituto se centraron en aspectos vitales de la capacitación de ingenieros industriales y otros especialistas con un enfoque similar, básicamente Tayloriano para que operaran con más orden y método las empresas industriales.

En esta época se dió gran difusión a los modelos de productividad existentes en ese tiempo, como el análisis factorial. Aunque tuvo grandes logros teóricos no logró dar forma objetiva a los conceptos que defendía y tampoco logró generar un movimiento

organizado hacia la productividad y la competitividad. Fue cerrado por Miguel de la Madrid en 1983.

Paralelamente a la creación del CENAPRO/INAPRO, en 1966 nació en la ciudad de Monterrey el **Centro de Productividad de Monterrey (CPM)**, el cual ha logrado su permanencia a base de esfuerzos y renovación constantes, lo que ha originado un gran impulso al movimiento de calidad total en el norte del país. En 1990 crearon el Premio Nuevo León a la Calidad, versión adaptada del premio que se da en E.U.A.

Su labor principal es la de educar y difundir sus conceptos mediante conferencias y asesorías, lo cual ha dado como resultado un fuerte movimiento para incrementar la productividad y un avance considerable en el conocimiento de tecnologías en calidad.

En el año de 1973, dió inicio el **Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA)**, el cual sigue funcionando a la fecha, pero sin el éxito que se esperaba, ya que no ha logrado expandirse a nuevos segmentos. Su principal contribución es la organización de congresos anuales con asistencia de especialistas de todo el país.

El primer intento por parte de una institución educativa en materia de calidad surgió en 1984, cuando el **Instituto Tecnológico de Monterrey**, Campus Monterrey, crea el **Centro de Calidad**, que ha dado muy buenos resultados extendiéndose en todos los campus. Al Centro de Calidad del ITESM se le debe gran parte de la tecnificación y fortalecimiento del movimiento básico por mejorar la calidad industrial en México, lo que ha permitido un nuevo enfoque y un gran beneficio a la comunidad empresarial y a la sociedad en general.

El Gobierno Federal también ha intentado aportar algo dentro de este movimiento, a través de la **Dirección General de Normas (DGN)** de la SECOFI. Los primeros pasos se dieron desde el Porfiriato con la Oficina de Pesos y Medidas, modificando sus objetivos y procedimientos con cada nueva administración. Sin embargo, no ha logrado simplificar el entendimiento de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), con lo que sólo se ha podido crear un modelo de calidad un tanto técnico y orientado a productos, últimamente reforzado con el enfoque de sistemas como ISO9000.

En 1988 se crea la **Asociación Mexicana de Calidad (AMC)**, en el estado de Guanajuato, la cual se mantiene hasta nuestros días y ha logrado permear criterios de calidad, sobre todo en empresas paraestatales como la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Sus actividades se resumen en llevar a cabo congresos y publicaciones que explican con buen acierto aspectos técnicos. Sin lograr alcances mayores.

A nivel regional se han creado varios **Centros Estatales de Calidad/Productividad**, como por ejemplo los ubicados en Chihuahua, Tamaulipas, Aguascalientes, Coahuila, Yucatán, Nuevo León, Veracruz y Querétaro, que han tenido el mérito de adecuar los

modelos a su entidad y han hecho una gran labor de convocatoria con las empresas de la zona con premios estatales de calidad.

7.2 Crisis actual del movimiento de Calidad y Productividad

Parte de la crisis que actualmente presenta este movimiento, se debe al mínimo compromiso de algunas personas poco interesadas en el verdadero objetivo, que se ha desviado y desprestigiado en sus prácticas.

También se debe comprometer al gobierno para que cobre conciencia de la importancia de incorporar estos conceptos y valores en la administración pública, tanto federal como estatal.

Debe pensarse en la calidad y la productividad no sólo como una moda, sino más bien como una forma de vida, una filosofía que debe tomarse desde el principio y con la cual debemos aprender a vivir, de modo tal que para las futuras generaciones no sea algo tan difícil de realizar.

El nivel y la calidad de vida de un país se mide por su productividad y desafortunadamente los mexicanos no estamos acostumbrados a dar calidad y productividad en aquello que hacemos.

Porter señala en una de sus obras: **“... el nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas”** ¹⁸

7.3 El papel que desempeña el líder actual

Los proyectos de modernización, cambio tecnológico y optimización de servicios requieren de tecnología, equipo, financiamiento, materia prima, infraestructura, recursos, pero sobre todo de líderes: directivos que conozcan y apliquen las habilidades de dirección de grupos humanos, que los convierta en auténticos formadores del “espíritu productivo” de su personal.

Las organizaciones mexicanas necesitan que sus líderes tengan y mantengan mayor contacto directo con el personal. Necesitamos gerentes en “mangas de camisa” y con “puertas abiertas”, siempre dispuestos a escuchar a sus subordinados..

La información y comunicación que los directivos logren con todos los niveles es clave para el desarrollo de su liderazgo, la eficaz toma de decisiones y el incremento en la productividad. Nuestras instituciones requieren estabilidad, eficiencia,

¹⁸ Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. *La necesidad de un nuevo paradigma*. Pág. 23

rentabilidad y productividad, la cual descansa en la capacidad y liderazgo de sus dirigentes.

A casi un siglo del nacimiento en México del sindicalismo, éstos entran en un proceso de modernización por el cual habrán de buscar una mayor participación en las decisiones organizacionales que les afectan concertando con las empresas fórmulas eficaces y equitativas de participación conjunta. Sería inadmisibile continuar al margen de las decisiones trascendentes y permanecer con el sentimiento de ser una organización ajena a la empresa, en la que se encuentran inmersos y de la que son parte.

Las relaciones laborales modernas se plantean sobre la base de actitudes creativas y constructivas de líderes sindicales y empresariales y directivos de relaciones industriales, así como el diseño y realización concertada de políticas laborales apoyadas en estrategias educativas de cambio evolutivo. Ambas partes deben comprometerse a alcanzar caminos efectivos para resolver los problemas que atenten contra la productividad y el desarrollo de la organización, deberán esforzarse para crear un espíritu de equipo con sentido de pertenencia e interdependencia y aprender a utilizar la confrontación como un medio de crecimiento, clarificación e integración.

La elaboración de estrategias educativas deberá tener una clara orientación al desarrollo del trabajador como individuo y a la formación de actitudes productivas, no sólo en el trabajo, sino en su vida personal. Resultaría imposible demandar productividad laboral a quien no comprende y vive la productividad como factor característico de su existencia cotidiana. Esto se logra y se mantiene por medio de programas de educación continua que incluyen la capacitación formal impartida por empresa y sindicato, así como la preparación técnica y profesional que ahora debe involucrarse en la creación de una cultura nacional de productividad y no limitarse a la producción de técnicos y profesionistas de visión reducida y actitud indiferente a las necesidades de México.

Las labores educativas concertadas aseguran altos niveles de eficiencia, calidad y productividad, en tanto consideren a los distintos componentes del sistema organizacional, teniendo como objetivos específicos:

- 1) Sensibilizar al personal directivo sobre el trascendente papel que juegan trabajadores y sindicato en la dinámica organizacional.
- 2) Fortalecer las actitudes y habilidades de los supervisores de línea en cuanto a comunicación, liderazgo, motivación, formación de equipos de trabajo, manejo de conflictos y toma de decisiones, como procesos que exigen un manejo eficaz en este nivel para el logro de los objetivos.
- 3) Crear conciencia y compromiso en los líderes sindicales para asegurar una concertación libre y responsable y una labor de agente de cambio con claro sentido

social; esto dará a la dirigencia sindical una auténtica y legítima representatividad de sus agremiados.

- 4) Asegurar un sano arraigo del trabajador y una adecuada identificación con la empresa, reforzando esto con incentivos y valores que favorezcan su crecimiento y satisfacción.

El liderazgo es, sin duda, el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad. El promotor de ésta es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia crea, a partir de su actuación, una atmósfera que invita a la productividad: el líder predica con el ejemplo.

Hay que hablar de una cultura productiva, más que sólo de sistemas de productividad. Una cultura que esté sustentada en valores, que sea consistente, integral y esté animada por un líder. Un líder entendido como un educador, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé prioridad a los programas y actividades de trabajo en equipo, dé la motivación y dé la excelencia y calidad en todos los quehaceres de la empresa.

El líder tiene que saber comunicarse y hacer contacto con su gente, de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo. El líder que no sea capaz de preocuparse por generar un espíritu productivo no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el status, podrá tomar decisiones, pero no es un líder real.

Por desgracia, los líderes dedican más tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnología (la parte instrumental) y se olvidan de la parte causal: el espíritu productivo, la fe en el trabajo y en la empresa. Estos aspectos intangibles y fundamentales constituyen áreas de oportunidad y preocupación cada vez mayor entre los directivos de hoy.

Un sector tradicionalmente abandonado, que bien capacitado, motivado e integrado podría ser un elemento básico de la productividad y satisfacción humana, es el de los supervisores ubicados en la primera línea de mando. Es necesario que a partir de los altos niveles, y del área de recursos humanos, se les incorpore a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo en lo técnico, administrativo y humano, y se les involucre gradualmente en la planeación, ejecución y control de sus áreas de responsabilidad. La alta dirección debe hacer de este personal una fuente de liderazgo para la productividad.

La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada sobre la necesidad de contar con líderes efectivos e integrados a lo largo y ancho de las empresas, evitando dejar a la alta dirección la total responsabilidad de los resultados productivos. Los procesos educativos serán base para lograr el compromiso e integración de los

diferentes líderes de las empresas. Por medio de la concertación de metas, planes y estrategias, ellos constituirán la infraestructura de las organizaciones.

Para formar el espíritu productivo en sus trabajadores, los líderes deben ser personal con el siguiente perfil:

- 1) Un agente de cambio, es decir, un jefe siempre en búsqueda de hacer mejor su tarea.
- 2) Un formador de gente, o sea, un educador pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.
- 3) Un escucha. Una persona invariablemente atenta y abierta a escuchar las ideas de sus colaboradores a cualquier nivel.
- 4) Una persona que identifica y promueve las fuerzas y talentos del personal y las suyas propias con alto sentido de autocrítica.
- 5) Una estratega. Con visión integral de mediano y largo plazo. Una persona que no sólo se fije en su área o departamento, sino que vea el conjunto de su empresa a largo plazo.
- 6) Un administrador con orientación a resultados en lo humano y lo técnico.

Además, el directivo-líder debe ser sensible, negociador, congruente, íntegro. Debe difundir confianza y credibilidad en sus seguidores, debe convencer con la razón y conmovir con la emoción y el afecto. Estas características pueden parecer etéreas e intangibles, pero son las causas fundamentales que generan y dan mantenimiento a un ambiente auténticamente productivo.

7.4 El punto de vista de los trabajadores sobre los beneficios de la productividad

Una de las primeras recomendaciones que surgen al hablar de productividad en las empresas, es el conocimiento que de ella y los parámetros utilizados para medirla deben tener los empleados. Es decir, es necesario que en estos momentos de crisis la empresa responda a los trabajadores con sinceridad y apego a la realidad sobre lo que significa el pago de este concepto. Además, como se dijo antes se debe comprometer a todos y cada uno de los integrantes de la organización.

En algunos estudios realizados un grupo de trabajadores procedió a plantear la manera de cómo negociar la productividad y para ello definieron el siguiente procedimiento:

1. La construcción de los indicadores de productividad, misma que debe estar relacionada con los programas de mejora de la productividad que esté introduciendo

la empresa, así como aspectos que se consideren críticos para evaluar el rendimiento del proceso.

Podrían incluirse elementos tales como la disminución de desperdicios y consumo de energía, vías a evaluar los objetivos de los programas de productividad implantados. En el caso de los aspectos críticos de producción pueden incluirse elementos como producción por hombre y tiempo perdido, entre otros.

2. Seleccionar una familia de indicadores para evaluar la productividad A cada indicador elegido se le debe asignar un valor, que indique de manera clara el crecimiento de la productividad.
3. Una vez establecidos los valores de los indicadores, se procederá a establecer la magnitud del pago de la productividad, la cual generalmente se establece como un porcentaje del salario tabulado, o a partir de cuantificar en pesos los beneficios económicos que se generen a partir de la medición de los indicadores seleccionados.
4. Finalmente se definen una serie de criterios para decidir a quien se le paga la productividad.

Indicadores de productividad identificados por los trabajadores

Dentro de los indicadores que los empleados reconocen para medir la productividad dentro de la empresa, se encuentran:

POSIBLES INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

INDICADOR	FORMULA	SIGNIFICADO
Volumen de producción	Volumen de producción. No. de trabajadores	Producción por hombre
Producción por hora o jornada	Volumen de producción Horas (s) trabajada (s)	Producción por hora
Índice de materia prima (MP) desperdiciada	Volumen de MP procesada Volumen de MP desperdiciada	Eficiencia de aprovechamiento de la materia prima
Índice de rechazos	(Volumen) No. de productos (Volumen) No. de productos rechazados	Eficiencia de las operaciones del proceso productivo
Índice de desperdicio de lubricantes	Litros de lubricante programados por día. Litros de lubricante utilizados efectivamente al final del día.	Eficiencia en el proceso productivo
Índice de gastos de energía	Volumen de productos. Litros de combustóleo utilizado.	Eficiencia en el proceso productivo
Tiempos muertos	No. de horas trabajadas.	Eficiencia en el proceso productivo

	No. de horas perdidas.	
Índice de fallas en maquinaria	No. de máquinas. No. de fallas.	Eficiencia en el proceso productivo
Índice de accidentes	No. de accidentes No. de trabajadores.	Seguridad. Costos de incapacidades.
Índice de capacitación	No. de trabajadores No. de horas de capacitación.	Indica la actualización del conocimiento que requiere el proceso productivo.
Índice de diferencias entre trabajador y supervisor	No. de conflictos entre trabajadores y supervisores. Días de trabajo.	Cambio de actitud de trabajador y supervisor.
Índice de efectividad en la creatividad	No. de propuestas de mejora No. de propuestas aplicadas	Efectividad de participación del trabajador en mejorar proceso
Índice de creatividad	No. de propuestas de mejora No. de trabajadores por área	Efectividad de participación del trabajador en mejorar proceso
Índice de beneficio económico para el trabajador	No. de propuestas Valor económico de las propuestas	Motivación y mejoramiento del ingreso del trabajador
Índice de mejoramiento de la seguridad e higiene	No. de propuestas en seg. e higiene No. de propuestas aplicadas.	Cumplimiento de un concepto de productividad que rebase el de producto y proceso.
Índice de ausentismo	Asistencias. Faltas.	Cumplimiento de compromisos de empresa y trabajadores.

Es recomendable negociar la productividad a partir de una familia de indicadores, aunque también puede ser con un sólo indicador.

La familia de indicadores permite integrar en la negociación una cantidad mayor de aspectos que garantizan que la productividad tiene un significado integral y no solo manifiesta una preocupación por la calidad de proceso y producto.

La familia debe estar formada por un indicador global, que indica el comportamiento global en términos de proceso de los programas aplicados para mejorar la productividad. Se acompaña de indicadores parciales, orientados a evaluar aspectos críticos que mantienen la productividad en la empresa. La familia de indicadores de productividad definida por los trabajadores fue:

TIPO DE INDICADORES	INDICADORES
Global	No. de piezas producidas No. de trabajadores
Parcial	Volumen de materias primas usadas. Volumen de materias primas desperdiciadas.
Parcial	No. de productos generados. No. de productos rechazados.
Parcial	No. de propuestas realizadas. No. de propuestas aplicadas.

Una vez fijada la familia de indicadores, mediante los cuales se van a evaluar los resultados de proceso y en función de los cuales se decidirá el monto del pago de la productividad, se debe establecer el valor económico que significará este pago. Una desventaja en que se incurre frecuentemente, es en no pagar al trabajador la productividad, pese a que éste lograra resultados muy cercanos al valor acordado para el indicador.

Para evitar la desmotivación del trabajador deben fijarse, mediante la negociación entre empresa y sindicato, un valor máximo y uno mínimo de los indicadores, para que de esta manera el trabajador reconozca que la empresa está dispuesta a pagar el esfuerzo que este ha realizado por mejorar la productividad de la empresa.

Para determinar el valor que cada uno de los indicadores tendrá respecto al bono de productividad, es indispensable que, de acuerdo a su importancia, se evalúe cómo influyen en el incremento de la productividad. Por ejemplo:

INDICADORES	IMPUESTO EN LA PRODUCTIVIDAD	RANGO DE STANDARD DE PRODUCTIVIDAD	VALOR LOGRADO	% DE PRODUCTIVIDAD LOGRADO
No. de piezas No. de trabajadores	10%	7 - 10%	8	8%
Volumen de materias primas usadas. Volumen de materias desperdiciadas.	30%	10% - 7%	10%	20%
No. de productos generados. No. de productos rechazados.	5%	80% - 90%	88%	4.5%
No. de propuestas realizadas. No. de propuestas aplicadas.	55%	5 - 10	8	41.25%
	100%			73.8%

El esquema de pago de productividad se cierra estableciendo los criterios para su distribución. Para el pago de productividad, los trabajadores señalan que se debe establecer el valor económico del pago y para ello coincidieron que debe ser un porcentaje del salario tabulado.

Criterios de pago de la productividad

El siguiente pago es establecer los criterios para la productividad, para lo cual es oportuno tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Otorgar al trabajador la información que le aclare la situación de la empresa en el mercado. La ausencia de información siempre provoca dudas sobre el monto del pago justo.

El que el trabajador tenga información sobre el mercado, le permitirá entender que en ciertos momentos es difícil pagar altos porcentajes de bono por productividad, debido a que los resultados de la aplicación de nuevos programas de productividad, no necesariamente se traducen en beneficios económicos para la empresa.

El mantener la información permitirá negociar no solo el pago de productividad, sino el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de participación de los trabajadores dentro del proceso, acordándose un intercambio mutuo de información, que permitirá establecer el momento a partir del cual la empresa pagará al trabajador por el mejoramiento de la productividad.

- Decidir si el pago de la productividad será individual o colectivo: el pago individual supone un mecanismo de registro complejo, que en caso de no tenerse ocasionará un excesivo papeleo y burocratismo, así como un cúmulo de inconformidades.

El pago colectivo permite administrar más fácilmente la productividad, amén de que contribuye a que los propios trabajadores generen elementos de autocontrol que ayuden a una mejor gestión de la productividad.

Reglas generales para la distribución de la productividad

A continuación se mencionan algunas reglas propuestas por los propios trabajadores para distribuir los beneficios de la productividad:

- Pagar la productividad a los trabajadores que cumplieron con la asistencia dentro del período considerado. Quien tiene una falta injustificada deja de percibir su pago, repartiéndose entre los trabajadores que sí tienen derecho al mismo.
- Pagar la productividad a quienes favorecen la calidad dentro del trabajo. A los trabajadores que con actitudes o acciones concretas privilegian la mala calidad no se les debe pagar la productividad, y su bono o premio tendrá que repartirse entre los trabajadores que sí favorecen la calidad.

Pagar la productividad a quien apoya a sus compañeros a favorecer la productividad. A los trabajadores que no cumplan con esta condición no se les deberá pagar la

productividad, repartiéndose su premio entre aquellos trabajadores que sí apoyan a sus compañeros a solucionar problemas

7.5 Proyecto integral de productividad propuesta por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración

Diagnóstico de la situación actual.

Bajo el escenario macroeconómico actual, las organizaciones públicas y privadas enfrentan dificultades de liquidez, mercado y costos.

Algunas de las limitantes actuales para lograr la recuperación microeconómica de las organizaciones son:

- Insuficiente apoyo financiero.
- Insuficiente e inadecuada asistencia técnica.
- Crisis micro económica interna.
- Limitado acceso al crédito de fomento.
- Escasez de apoyos diferenciales.
- Necesidad de readecuaciones fiscales por rama y tamaño de empresa.
- Ausencia de apoyos operativos y procedimientos concretos para implantar los mecanismos e instrumentos adecuados de productividad, calidad total y planes de mejora continua.
- Ausencia de un marco de referencia técnica de las necesidades administrativas internas, basado en estadísticas de encuestas y diagnóstico reales obtenidos de las organizaciones.
- Flexibilidad y propositividad en las estructuras laborales actuales.
- Falta de competitividad en las organizaciones.
- Deficiencia en la actualización en herramientas científicas y tecnológicas y falta de apoyo integral para ignorarlas.
- Desconocimiento de la integración de equipos para un “querer-querer”, ser y hacer mejor que otros.
- Aumento de prácticas desleales de comercio.
- Insuficiente apoyo en la información de oportunidades y disposición para asociarse.
- Insuficiente vinculación en el mercado de capacitación e inadecuada metodología para detección de necesidades en este campo (D.N.C.).
- Falta de adecuación de las tecnologías importadas a la realidad de México.
- Baja articulación con los sistemas de proveeduría gubernamentales.
- Cierta nivel de resistencia directiva para conocer a detalle y aceptar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora interna de las organizaciones (Planeación estratégica), pensando que se ven amenazadas las posiciones, valores e intereses actuales y que la asistencia técnica externa es un lujo o que es innecesaria en el momento actual.

- Bajo nivel e inadecuada difusión y capacitación sobre la cultura de la productividad integral que ocasiona una distorsión en su concepto, lo cual no permite que las organizaciones tomen conciencia de que los esfuerzos indispensables para elevar la productividad, dependen precisamente del grado de satisfacción que alcancen los trabajadores en su papel de consumidores y éste como sabemos dependerá siempre del nivel de sus ingresos, sobre todo si participan en forma transparente y equitativa de los beneficios logrados.

En respuesta a lo anterior, el Colegio de Licenciados en Administración ha elaborado el **modelo de Proyecto Integral de Productividad**, que comprende 8 puntos básicos. Es un modelo ajustable de acuerdo al tamaño de la empresa de que se trate.

El **objetivo** es fortalecer la integración de los directivos, empleados y trabajadores, mejorando los procesos de operación, administración y servicios, mediante la inducción de una nueva cultura organizacional con acciones de capacitación y asistencia técnica de alta calidad, para elevar la microeficiencia productiva y la competitividad y así lograr la recuperación económica, elevando la calidad de vida de todas las partes interesadas.

1. **Planeación estratégica viva.**
2. **Diagnóstico integral a través del software “ADMOLOGIC”.** Permite implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas de evaluación cuantitativas y cualitativas, que reflejen de manera objetiva y ética, el nivel real de la administración y operación de las organizaciones, todo ello a partir de cuestionarios especializados, contestados por directivos hasta sobre 700 aspectos internos.
3. **Indicadores de Productividad por área.-** Representa los cambios en el tiempo de variables de productividad interna a nivel de toda la organización, así como la contribución de cada área que la integra.
4. **Proceso de mejoramiento continuo.-** Tiene como objetivo primordial que los directivos implanten en sus organizaciones con ayuda de todo el personal, un proceso de mejora continua que alcance la productividad y la competitividad que se requieren. Comprende la aplicación de condiciones y valores para la participación de las personas y el papel del liderazgo.
5. **Indicadores de evaluación al desempeño.-** Se determinan los indicadores de productividad macro y micro en cada una de las áreas y se proporcionan las características y formatos necesarios para la evaluación al desempeño individual de todos los empleados de la organización, a través de cinco módulos: evaluación de habilidades (disponibilidad, confiabilidad, responsabilidad, necesidad de supervisión, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación efectiva, seguridad,

asistencia y puntualidad), aspectos o tareas sobresalientes, áreas de interés profesional y aspectos o tareas personales a mejorar.

6. **Análisis y Adecuación de Puestos.-** A fin de colocar al hombre adecuado en el lugar adecuado, se realizan cuestionarios a todo el personal, se analizan las potencialidades y características generales y específicas de cada persona y cada puesto, se elaboran los requerimientos y la descripción genérica y analítica del puesto y las habilidades, actitudes, responsabilidades y grados de riesgo y adecuación de quién lo debe ocupar, con reportes a niveles máximos de la empresa.
7. **Análisis del clima laboral.-** Se realiza una encuesta entre el 100% de los trabajadores, para conocer sus actitudes y preferencias ante la organización, sus directivos y compañeros; percepciones y prestaciones en general, actitudes y aptitudes ante el trabajo; comunicación dentro de la empresa; y el clima laboral que se genera.
8. **Implementación de Procesos de Mejora continua, hacia la calidad total.-** Se lleva a cabo la preparación de directivos y trabajadores en equipos de mejora y control, ayudándoles en la recolección de información, realización e implementación y seguimiento de los rediseños estructurales y de procesos para su estandarización. Se definen los proyectos y se establecen cuáles son las herramientas adecuadas para su implementación y control.

Cap. 8 ¿Cumple el incentivo de productividad el objetivo para el que fue creado?

En junio de 1992 se dió a la luz pública el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad; lo cual coincidió con un estado recesivo de la economía, en el que las empresas, más que buscar la productividad, buscaban la supervivencia.

Este acuerdo establece conceptos valiosos y presenta propuestas concretas para aumentar la productividad y la calidad en nuestro país, y eso está muy bien, pero como siempre, la solución radica principalmente en la ejecución no en el planteamiento del problema ni la formulación del procedimiento para resolver la situación, aunque éstos no son factores fundamentales.

Como consecuencia de dicho acuerdo, en 1994 entró en vigor uno de sus instrumentos: el **Incentivo de Productividad**. Es éste un adecuado concepto, pero lo malo radica en la ejecución, donde se ve reflejado su éxito o su fracaso.

Muchas empresas han ofrecido el 5% de aumento al sueldo base -por recomendación del PECE- y 2 o 3% como bono de productividad. Si analizamos el espíritu de dicho incentivo nos damos cuenta de que éste no puede valuarse a priori como porcentaje fijo del sueldo del trabajador. El bono debe ser resultado de los beneficios adicionales que la empresa obtenga por incrementar su productividad. La comisión mixta debe determinar el porcentaje de esos beneficios extras que será repartido entre los trabajadores. Si no hay ganancias adicionales no debe haber incentivo. Habrá casos en los que las ganancias por aumento de productividad se traduzcan en porcentaje del 8 ó del 10% o más, sobre los sueldos, lo cual sí sería motivante para los empleados.

Otro problema del incentivo es que muchos empresarios, a los que aun no les “cae veinte”, no se han dado cuenta de que México es otro país muy diferente del que conocían. No se han dado cuenta de que la apertura comercial y el TLC no son puras fantasías.

Estos empresarios utilizan el bono de productividad como el único método para lograr mayor eficacia, olvidando o simplemente haciendo a un lado todos los prerrequisitos de la productividad. Así estarán destinados al fracaso y los trabajadores se sentirán frustrados y engañados y su productividad, de por sí deficiente, caerá en picada.

Una de las principales conclusiones que los americanos obtuvieron después de sus estudios relacionados con la productividad derivado de la crisis que tuvieron a fines de los años 80's, fue que habían estado “pichicateando” recursos para el desarrollo de la gente. Habían gastado miles de millones en bienes de capital pero muy poco en el personal. Esto no debía sorprender a nadie. Adam Smith hace más de dos siglos destacó que la mejora de las posibilidades y destrezas de los trabajadores como una fuente crítica del progreso y como medio para elevar los niveles de vida de la población.

En nuestro país, el bajo nivel educativo es sólo una de las causas de la baja productividad. Aunque aunado a ello podemos considerar otras cinco barreras importantes de la productividad:

- ◆ **Falta de cultura empresarial.**- En este sentido podemos mencionar que la mayoría de los empresarios mexicanos no conocen las modernas técnicas de administración de empresas. Esto da como resultado ineficiencias y desperdicio de recursos y por ende una baja productividad.
- ◆ **Falta de liderazgo para la productividad.**- En el libro “Cultura Gerencial México-Estados Unidos”¹⁹, la autora comenta que el empresario dirige su empresa como dirige su casa, es decir, con autoridad absoluta, lo cual no puede fomentar la productividad. La gente sólo trabajará para rendir lo necesario o lo mínimo permisible para conservar su empleo y evitar algún regaño.
- ◆ **Falta de actitud para la productividad.**- Esta situación proviene en gran medida por la manera en que los gerentes o líderes dirigen la organización, además de la poca autoestima y la falta de motivación existente en los trabajadores para superarse dentro del ámbito personal, laboral, escolar, etc. Es clásico en este tipo de trabajadores expresarse así: **“Como la empresa hace como que me paga, yo hago como que trabajo”**
- ◆ **Falta de educación para la productividad.**- Entendido el concepto educación en todos los sentidos, hablese de capacitación, actitud en el empleo, valores personales como la honestidad, la ética, el respeto, etc. La capacitación para el trabajo es un elemento importante de considerar, ya que de no tenerla un empleado no podrá ser eficaz y al no tener valores como los mencionados, no trabajará de igual forma, existiendo problemas dentro del ámbito laboral como: conflictos, robo (efecto hormiga), chismes, pereza, etc.; situaciones que redundarán en una baja o nula productividad por la preocupación que la falta de dinero suele provocar.
- ◆ **Falta de recursos tecnológicos.**- De acuerdo a la presencia de la apertura de nuestro país, dada la competencia internacional, aquella empresa mexicana que no cuente con los recursos tecnológicos necesarios para ser competitiva, estará en desventaja, sobre todo si consideramos las micros y pequeñas empresas que no tienen los recursos económicos necesarios para tal fin.

A más de tres años de haber surgido el pago de bonos de productividad, éstos no han significado una mejora importante en la recuperación salarial debido a la reticencia del trabajador y sus sindicatos por aceptar nuevos esquemas laborales y a que la mayoría de las empresas enfrentan aún una severa descapitalización.

¹⁹ Krass, Eva. Grupo Editorial Iberoamericano.

De acuerdo con un análisis efectuado por la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.), el 90% de las empresas que tienen contratos colectivos con sindicatos cetemistas incluyeron bonos de productividad, pero luego de tres años sólo el 5% de ellas mantienen ese esquema.

8.1 Análisis de los sistemas de pago por productividad de los trabajadores

Dentro del sistema de producción, uno de los subsistemas que más han contribuido a la productividad y al mismo tiempo uno de los más difíciles desde el punto de vista del comportamiento es el de la mano de obra.

El pago por desempeño es una de las herramientas motivadoras para impulsar la productividad en este sector.

En nuestro país, a raíz de la firma del pacto de productividad, signado por el Gobierno Federal, los empresarios y los sindicatos de trabajadores, se vuelve de especial importancia un análisis sobre lo que se está haciendo con respecto a la evaluación del desempeño sobre la productividad obtenida, tanto a nivel individual como general.

Dicho pacto contempla el pago adicional a los trabajadores, con base en la productividad o desempeño observado, pero se considera un error, ya que se ha asignado un porcentaje igual a todos los empleados, lo cual puede dejar de ser un estímulo debido a que dentro de un grupo existen personas que trabajarán, efectivamente, para lograr las metas fijadas, pero al mismo tiempo existen personas que tan sólo se conforman con dar los mínimos a fin de recibir el estímulo mencionado.

Derivado de lo anterior, surge la pregunta: **¿Es el pago por desempeño una herramienta efectiva para incrementar la productividad?**

Para efectuar un análisis al respecto, es interesante revisar algunas teorías que lo soportan: la Teoría de la Equidad, la cual dice que las personas desean ser tratadas con justicia dentro de una organización, mientras que la teoría de la expectativa se basa en las leyes de efecto, las cuales sostienen que el comportamiento que se recompensa tiende a repetirse.

De este modo, el **“pago por productividad”** puede utilizarse para “sobrepagar” el desempeño y de esa manera incrementarlo y al mismo tiempo pagar adecuadamente los mejores desempeños de manera tal que los empleados no se sientan tratados injustamente.

De lo anterior podemos deducir que cuando en una organización los trabajadores piensan que existe injusticia, estos reducen el desempeño - es decir- las personas se comparan entre sí en cuanto a sus habilidades, experiencia, esfuerzos, conocimientos,

pagos, promociones y otro tipo de recompensas, de tal forma que surge una inquietud, dando como resultado una insatisfacción que repercute en el desempeño de su trabajo. Por otro lado, según la teoría de la expectativa, los empleados se esfuerzan cuando creen o sienten que pueden lograr ciertos niveles de desempeño y por consiguiente recibirán la recompensa correspondiente a dicho esfuerzo.

Existen dos tipos de planes para el pago por productividad: los individuales y los grupales. Los incentivos individuales distribuyen recompensas económicas para desempeños que exceden los estándares de trabajo normativos. Este tipo de sistemas se ha comprobado que funcionan mejor en circunstancias donde el trabajo está claramente definido y los estándares de desempeño están claramente identificados y evaluados. Sin embargo, también debe observarse muy de cerca que el esfuerzo de todos y cada uno de los elementos de una área sea o intente ser, lo más parecidos entre sí, ya que si no podría surgir la insatisfacción por esfuerzos diferentes entre los integrantes de un grupo.

Existen ciertas condiciones que favorecen el “pago por productividad individual”, como son:

- La evaluación se hace sobre la habilidad y el desempeño en el trabajo, especificando y comunicando lo que se espera y la evaluación que se da a cada factor.
- Los niveles de confianza entre los administradores y aquellos que trabajan para ellos son altos.
- La gerencia o directivos pueden medir en forma válida y confiable las diferencias individuales en el desempeño del trabajo.
- Los rangos de pago son lo suficientemente amplios como para permitir tener un pago “base” que diferencie a empleados que hacen el mismo trabajo.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo que a la fecha se ha puesto en este tipo de evaluación de desempeño, también hay críticas importantes que se han hecho al mismo:

- Resultan de la preocupación por la tarea manual y no relacionan el desempeño individual directamente con los objetivos más importantes de la organización.
- El pago de incentivos no favorece la reacción de un clima de apertura de confianza, junto con la solución de problemas y compromisos con los objetivos organizacionales.
- Los planes de incentivos pueden dividir la fuerza de trabajo, entre aquellos que se mantienen en este plan y los que no están de acuerdo con él, lo cual puede dar como resultado un ambiente desfavorable en el trabajo.
- Generalmente se enfocan en la cantidad de producción más que en la calidad o en el ahorro de costos.

- Frecuentemente el desempeño no puede medirse, de forma tal que se justifiquen pagos diferentes.
- Prejuicios personales, como el efecto halo intervienen en forma importante en el proceso de evaluación.
- Es difícil la evaluación de este desempeño en cuanto a las áreas administrativas.
- El pago mantenido en secreto se puede convertir en un problema.

Los planes de incentivo grupales, son generalmente los más apropiados bajo condiciones donde la supervisión directa no es posible, es difícil la medición del desempeño individual en el trabajo y donde los tiempos de trabajo y cooperación son esenciales para el éxito.

El pago por productividad se ha convertido en un importante objetivo de compensación en muchas organizaciones. Las formas más usuales de recompensa basada en el desempeño, son gratificaciones globales, seguidas por planes de incentivos para grupos pequeños, compartición de ganancias y pago por conocimientos.

Existen algunas ventajas sobre estos pagos grupales:

- Son desarrollados en su mayoría por la gerencia y los empleados.
- Afectan cada uno de los componentes de la fuerza de trabajo, desde los niveles más altos hacia abajo.
- Hay una mayor correlación entre beneficios organizacionales y las recompensas económicas individuales.
- Se espera con este sistema alentar a los equipos de trabajo.

Se considera entonces como un componente de un sistema total, en el que hay participación en los beneficios, información, responsabilidad y participación en la toma de decisiones, los cuales son instrumentos que se consideran para aumentar la productividad. También tiene la capacidad de unir a los empleados en un objetivo común, lo cual mejora la posición competitiva de la empresa.

De todo lo anterior podemos derivar una pregunta importante: **¿Cuál sistema debe elegirse?** El sistema más efectivo se debe diseñar de acuerdo a las costumbres adoptadas, los objetivos y la cultura de la organización.

Los objetivos tienen que estar claramente definidos y comunicados y derivar de ahí los objetivos grupales e individuales que comulgan con los de la organización. El plan óptimo debería permitir a la gente ajustar sus objetivos a la filosofía “gana/gana”, es decir, gana la empresa y gano yo.

La sugerencia es hacer énfasis en los valores centrales de un sistema de pago. Los valores esenciales deberían formar parte de la compañía y tener la certeza de que los

empleados están conscientes de ellos. Algunos de los puntos considerados como valores importantes son:

- Seguridad laboral.
- Una comparación de niveles de pago con puestos y responsabilidades similares en otras organizaciones.
- Los determinantes importantes de un pago individual, o sea, no dejar a un lado los pagos por desempeño personal, así como la antigüedad.
- Los derechos individuales acerca del acceso a la información y participación.
- El grado en el cual el sistema garantiza que será igualitario.
- El grado de apoyo de la compañía para fomentar el aprendizaje, crecimiento individual y participación.
- La relación de niveles de pago y éxito en el negocio.

Cummings ²⁰ ha sugerido que para ser efectivo el pago del trabajo en la organización, la estructura de pago debe diseñarse de manera apropiada para cada dimensión, ya que diferentes dimensiones al desempeño tiene inherente un tipo de trabajo, según la tabla siguiente:

RELACIONES ENTRE DESEMPEÑO Y SISTEMA DE PAGOS

Dimensiones del desempeño	Dimensiones relacionadas con el sistema de pago
La interdependencia con otros trabajos	El equipo contra la recompensa individual
El potencial de desempeño a variar	El tamaño de las oportunidades de recompensa
El control individual sobre los resultados del trabajo	Razones de riesgo/recompensa o grado en el cual las recompensas varían basadas en el desempeño
Mensurabilidad del desempeño	Razones de riesgo/recompensa o grado en el cual las recompensas varían basadas en el desempeño
El período de tiempo sobre el cual los resultados de trabajo se alcanzan	La frecuencia de las recompensas
La estabilidad y consistencia del trabajo	La fugacidad de la compensación total y previstos para balancear posibles imprevistos (por ejemplo: las políticas de ventas están en contraposición a los planes por comisión).
La importancia de los resultados de trabajo para la organización	

Podemos concluir que para la adecuada aplicación del pago por desempeño, de acuerdo a la productividad alcanzada, ésta debe ser establecida según las estrategias y los objetivos organizacionales, así como la estructura de la organización y su entorno.

²⁰ Cummings, C. "Linking pay to performance". Personnel administrator. 1988, pág. 45

8.2 Problemática para la selección de indicadores para medición de la productividad

La productividad no sólo comprende un conjunto de variables susceptibles de ser medidas, incluye también una serie de elementos que no pueden ser medidos cuantitativamente.

Dentro de los aspectos de medición más importantes, encontramos los que se refieren a la apreciación subjetiva del individuo sobre las condiciones materiales y humanas en las que ha sido puesto a producir.

Lo anterior queda sustentado en el hecho de que la productividad está determinada, en gran parte, por la disponibilidad de un recurso humano motivado y participativo, postura que es influenciada por la percepción “subjetiva” del individuo de las condiciones de producción materiales y humanas ofrecidas por la empresa.

- **Condiciones materiales**

Entiéndanse éstas como el conjunto de las instalaciones, la dotación de herramientas auxiliares, la calidad de la materia prima y los servicios de apoyo al trabajador, que la empresa pone en juego para llevar a cabo la producción.

Cuando existe falta de atención de la empresa a las condiciones materiales de producción, surgen dos obstáculos que afectan la productividad y la calidad en la producción:

1. El primer obstáculo tiene que ver con el conjunto de dificultades materiales que exigen a los trabajadores esfuerzos extras y no formas de trabajo más inteligentes, lo cual poco o nada tiene que ver con la consecución de los objetivos de incrementar la productividad.
2. El segundo obstáculo se refiere a la percepción del trabajador y de la empresa respecto a las responsabilidades que tendrían que tener uno y otro en el proceso de producción. El trabajador demostrando disponibilidad para comprometerse con los objetivos y metas de la empresa, y está dotando de las suficientes condiciones materiales para el cumplimiento de dichos objetivos y metas.

- **Relaciones humanas**

Las relaciones humanas dentro de la planta deben entenderse como el conjunto de medios de comunicación y al tipo de relación que la empresa decide establecer para lograr una nueva dinámica de trabajo dentro de la empresa.

Como parte de la relación humana se deben incluir, las políticas que la empresa instrumenta para generar un ambiente en donde la verticalidad, propia de la empresa fundada en la administración científica del trabajo, se vea sustituida, gradualmente, por la cooperación mutua a todos los niveles, situación propia de los procesos sustentados en la producción depurada.

Decimos entonces que la posibilidad de avanzar en materia de productividad puede seguir dos caminos:

1. **El tradicional.**- Consistente en la política de la empresa de introducir una serie de mejoras técnicas y organizacionales, las que presentarán un horizonte limitado de evolución, quedando la posibilidad de elevar la productividad al talento del staff técnico de la empresa, el cual debe mostrar una capacidad de identificación de puntos de mejora que puedan ser operados fundamentalmente desde la gerencia.

En este panorama el trabajador y su organización sólo son asumidos como un factor al que hay que equilibrar de acuerdo a las características técnicas de la empresa. Dentro de la estrategia de operación, los incrementos de productividad se pueden evaluar fundamentalmente a partir de la aplicación del cronómetro en forma periódica.

2. **El moderno.**- Propone que la empresa, el trabajador y el sindicato, sean capaces de establecer un vínculo de intereses negociados que se reflejen en un conjunto de objetivos y metas comunes de elevación de la productividad. En este contexto, la comunicación y un clima laboral de cooperación son los fundamentos de la mejora continua del proceso.

Si el camino que se elige es el moderno, la empresa tendrá que cambiar los criterios tradicionales de medición de productividad, a las medidas de eficacia y eficiencia del proceso, mediante la aplicación del cronómetro, debiendo agregar la construcción de indicadores que permitan ver la evolución del clima laboral y captar las apreciaciones subjetivas individuales de los trabajadores respecto a los diferentes programas de modernización aplicados por la empresa.

- **Factores que alientan y desalientan los incrementos de productividad**

La posibilidad de evaluar la productividad en las empresas que buscan una transformación organizacional y la implantación de una filosofía de trabajo sustentada en la mejora continua, es necesario que rebase la aplicación de indicadores orientados a medir los incrementos en el volumen de producción y la utilización máxima de la capacidad instalada de la empresa.

La eficiencia de la empresa depende básicamente de sus métodos de producción y de administración, por lo cual, deben comenzar a construir o desarrollar esquemas de medición y análisis de la productividad.

En este sentido, los incrementos o decrementos de la productividad pueden originarse por una serie de factores como:

1. Una programación y planeación pobre de trabajo.
2. Instrucciones dadas a los empleados fuera de tiempo o con falta de claridad.
3. Mala coordinación del flujo de materiales.
4. Falta de calificación del personal.
5. Falta de disponibilidad de herramientas necesarias.
6. Tiempos de traslado excesivos.
7. Metas a corto plazo de ganancias.
8. El deseo de producir aún a costa de la calidad.

El siguiente cuadro muestra de forma resumida los factores que alientan el incremento de la productividad y los que actúan de forma contraria:

POSITIVOS	NEGATIVOS
Modernización del proceso de producción. Mayor volumen de producción. Mayor capacitación. Mejoras en la organización y gestión. Mejoramiento en los sistemas de producción. Mayores niveles de calidad del producto. Mejor atención a clientes.	Contracción del mercado, baja utilización de la capacidad instalada. Escasa capacitación. Falta de materias primas. Maquinaria obsoleta. Disminución de ventas. Falta de mantenimiento. Utilización de métodos tradicionales de producción. Alta rotación de personal. No cumplimiento en las especificaciones dadas por los clientes.

Los factores que desalientan los incrementos de productividad traen, entre otros, los siguientes resultados:

1. Costos innecesarios para reprocesar los artículos defectuosos.
2. Pérdida de clientes.
3. Pérdida de porcentaje en el o los mercados en los que la empresa participa.

Importancia del análisis y la medición de la productividad.

Razones por las cuales se puede afirmar que el análisis y medición de la productividad, en cualquier organización, es importante para el mejoramiento de los procesos de producción y administración y por lo tanto para estar en condiciones de incorporarse a la nueva dinámica competitiva.

El éxito de la medición y análisis de la productividad depende, en gran medida, de que todas las partes interesadas tengan una idea clara de por qué se establece un sistema y unas metas para la medición de la productividad.

Los índices de productividad adoptados para medir sus incrementos o decrementos ayudarán en el establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización, señalando los cuellos de botella y trabas del rendimiento.

• Etapas de un programa de medición

La aplicación de un programa de medición de la productividad debe seguir varias etapas:

1. Adoptar la decisión de medir la productividad
2. Definir un sistema de metas
3. Definir el período de medición
4. Elegir la técnica de medición
5. Utilizar la técnica de medición

• Análisis de los factores

Para establecer el programa de medición con los pasos señalados, es indispensable tener en cuenta que en la productividad hay factores que pueden controlarse por la empresa y factores que no pueden ser controlados.

En este sentido, se pueden reconocer dos categorías de factores de productividad:

1. Externos (no controlables)
2. Internos (controlables)

El primer paso para mejorar y medir la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en el grupo de factores, el siguiente, en distinguir los factores que son controlables y sobre los cuales la empresa puede influir.

8.3 Significado de los indicadores de productividad

Hablar de cómo medir la productividad es importante, no sólo por lo que significa al tener que pagar una remuneración (bono de productividad), sino también porque la empresa ante los cambios que introduce, requiere contar con elementos que le permitan evaluar su impacto en la eficiencia productiva y en su capacidad competitiva.

¿Qué debe diagnosticar el incremento de la productividad?

El aumento de la productividad no sólo tiene su reflejo en cifras que indican la procedencia de la aplicación de una técnica productiva, también pueden ser aprovechadas para diagnosticar la forma en como las relaciones de trabajo y las actitudes y valores van transformándose en la empresa.

En este sentido proponerse la medición de la productividad no significa sólo medir individualmente la cooperación del trabajador, si se busca un diagnóstico más profundo, el reto es medir de qué forma la productividad tiene una relación laboral que la favorece y la impulsa.

Trayecto de la medición y negociación de la productividad

Para lograr avanzar en un diagnóstico profundo, es necesario que la empresa elabore un trayecto de medición y negociación de la productividad que contemple cuatro aspectos centrales: la construcción de indicadores, su aplicación, su medición y finalmente el instrumento de reparto de la productividad entre empresa y trabajadores.

Construcción de indicadores

Un indicador de productividad establece la relación entre dos o más factores de la producción, y dependiendo del significado que la empresa dé al indicador, se podrá interpretar si el comportamiento del mismo es positivo o negativo.

Por el resultado se miden y por la forma de su construcción, los indicadores se dividen en globales y parciales, los cuales pueden ser evaluados en términos físicos y monetarios. Estos son algunos de los ejemplos de estos indicadores físicos:

INDICADORES GLOBALES	INDICADORES PARCIALES
Volumen de producción entre mes	MP desperdiciada entre volumen de MP comprada.
Volumen de producción entre hora	Número de productos entre energéticos consumidor.
Volumen de producción entre hombre	Número de productos entre volumen de producción y ventas.
- MP: materia prima	

Los indicadores globales indican los resultados obtenidos a partir de poner en acción una cantidad de recursos materiales y humanos, a producir bajo determinadas técnicas de gestión, pero no dan cuenta de la efectividad y eficiencia con la que se están usando cada uno de los factores de la producción; los indicadores que dan esa posibilidad son los parciales.

Los indicadores parciales se construyen para evaluar la eficiencia de cada uno de los factores de la producción. La productividad puede medirse mediante una combinación de un indicador global, y al mismo tiempo diseñar indicadores parciales que señalen la eficiencia de los resultados que se alcanzan en diferentes fases del proceso productivo.

Medición de la productividad

Como la mayoría de las empresas están preocupadas por realizar cambios a partir de la aplicación de las mismas técnicas de gestión, diseño y operación técnica, y medir en términos físicos la productividad, se hace indispensable también que se requiera medir la productividad a partir de los costos en que se incurre por la aplicación de cada uno de los factores de producción, buscando diagnosticar la ventaja real que se tiene sobre los competidores.

Así para obtener este diagnóstico económico, se tiene que sustituir los valores físicos por valores económicos, con el fin de evaluar el rendimiento económico del proceso de producción.

INDICADORES GLOBALES	INDICADORES PARCIALES
Volumen de producción entre costos de producción	Valor de las MP desperdiciadas entre valor de MP compradas
Valor de la producción entre horas trabajadas	Valor de la producción entre costo de los energéticos consumidos
Valor de la producción entre salarios pagados	Valor de la producción entre valor de las MP auxiliares consumidas
MP materia prima	

En este caso lo que se obtiene, son datos que indican la eficiencia de la producción alcanzada en una situación dada de mercado, proporcionándole a la empresa la posibilidad de evaluar como la productividad física se comporta respecto a las exigencias económicas del mercado.

- **Procesos de medición**

Las empresas que han firmado acuerdos de productividad, miden la productividad a partir de un solo indicador, el más importante para ella. Por ejemplo: niveles de ausentismo; rotura de envases; metros producidos por máquina; la utilización de un solo indicador, casi siempre de tipo parcial, se hace con la convicción de que el indicador tiene la capacidad de reflejar todos los aspectos de la productividad en planta.

Esta visión resulta errada, sobre todo porque hoy en la planta el crecimiento, positivo o negativo, de la productividad, no depende de una sola variable como en el pasado (rendimiento de la escala de producción), hoy la productividad es un resultado multifactorial y esto se debe reflejar en la forma de medirla.

- **Avance de los procesos**

Una forma de avanzar en los procesos de medición es construyendo una familia de indicadores, que reflejen el comportamiento de los aspectos determinantes de la productividad. La idea es elegir un indicador global (indicador ancla), y varios indicadores parciales que ayuden a determinar la eficiencia con la que se está produciendo. Por ejemplo: si la empresa genera un producto cuya importancia radica en el volumen producido, la familia de indicadores podría ser:

INDICADORES	SIGNIFICADO
Volumen de producción entre mes de referencia (indicador ancla)	Capacidad de producción
Desperdicio MP/MP comprada	Eficiencia en uso de MP
Energéticos consumidos entre volumen de producción	Eficiencia de uso de energéticos
Productos rechazados entre volumen de producción	Calidad del proceso
MP materia prima	

De esta manera la empresa podría medir la eficiencia con que se está produciendo el volumen.

La selección de los indicadores parciales podría ser a partir de los puntos que a la empresa le interesa mejorar (áreas de oportunidad) para lograr incrementar la productividad, o bien aquéllos en los cuales tienen una oportunidad de abatir sus costos de producción.

• **Manejo de indicadores**

Para evaluar la productividad se requiere manejar una cantidad importante de información, por lo que el utilizar una familia de indicadores, debe partir de su capacidad para manejo y análisis de datos, determinando etapas en las cuales deben avanzar en forma progresiva.

En una fase inicial, puede limitarse al manejo de tres indicadores, sin embargo es importante que, después de un tiempo se llegue a manejar el número de indicadores que sean indispensables para tener una idea real de la productividad. Hay una condición que la empresa debe tener como referencia para el manejo de indicadores: la información manejada nunca debe convertirse en motivo para burocratizar la toma de decisiones, ni significar volúmenes de datos inmanejables.

El manejo y uso de indicadores debe significar la posibilidad de evaluar la profundidad del cambio de la cultura y la relación laboral; en este sentido, a la familia de indicadores deben agregarse indicadores que reflejen este propósito, y para ello pueden utilizarse aquéllos que reflejen la calidad de vida del trabajador en la planta, tales como:

Indicadores de calidad de vida	Significado
Accidentes por área de trabajo	La seguridad del trabajador en la planta
Sugerencias implementadas a partir de sugerencias del trabajador, entre número de sugerencias realizadas por los trabajadores	Refleja el nivel de comunicación bidireccional dentro de la empresa y la actitud y compromiso de los trabajadores con el proceso productivo

Para concluir este tema, debemos entender que la construcción de indicadores tiene que cubrir cuatro grandes campos:

1. El rendimiento de la empresa
2. La eficiencia del proceso
3. La calidad del producto
4. La calidad de vida del trabajador

En particular, el último aspecto es importante, mientras más garantice la empresa que durante la jornada de trabajo, el factor humano no tenga otra preocupación que hacer calidad, habrá menos errores que se traduzcan en desperdicios y costos no deseados.

La importancia de que los indicadores no sólo reflejen la calidad y eficiencia del proceso y producto, sino también incorporen la calidad de vida del trabajador es sencilla. Deming señalaba que el 80% de los errores en la empresa se deben a las labores de planeación, y el 20% a las de ejecución, lo que indica que si se quiere impulsar substancialmente la productividad debe cumplirse con algunas condicionantes:

- Los indicadores de proceso y producto deben ser establecidos en forma conjunta entre trabajador y empresa, de esta forma se recuperará la experiencia del trabajador y se le involucrará con los resultados esperados por la empresa.
- Si se garantiza la calidad de vida del trabajador, (entendida como calidad en lo material y en la relación laboral), se creará la base para que la relación laboral deje de ser obstáculo y se convierta en un sustento de la productividad.

8.4 Sistemas para la determinación del reparto de la productividad

Siguiendo las recomendaciones del ANECP y para establecer un marco de negociación firmado por los diferentes sectores de la producción, la empresa tiene que generar una secuencia de acciones que permitan adoptar una negociación con beneficios para todos los que participan en el proceso productivo.

Un modelo que la empresa debería desarrollar para contar con un sistema de pago de la productividad, que le permitiera evaluar los beneficios económicos y sus resultados en proceso, y que al mismo tiempo consiguiera mantener un trabajador motivado y participativo, se formaría con los siguientes elementos:

- Identificar indicadores
- Definir el uso de un indicador o familia de los mismos
- Establecer los elementos de medición
- Acordar formas de reparto
- Actualizar el salario del trabajador

Procedimientos tradicionales

La etapa del sistema de reparto, resulta particularmente difícil, pues hasta este momento en las empresas se han adoptado tres procedimientos para el pago de la productividad:

1. La empresa evita los esfuerzos que significan desarrollar nuevos conocimientos para medir y repartir la productividad, reduciéndose en el pago de ésta a lo que se establece por este concepto en los pactos sociales que firman anualmente los propios actores sociales.

2. La empresa decide por que además del pago de la productividad establecido en los convenios, se debe otorgar un pago “x”, que no afecte a la empresa o genere pérdidas en sus situación en el mercado al no ofrecer precios “atractivos” (incremento a los precios debido a incremento de los costos de producción).
3. En casos en que la empresa se encuentra en situaciones extremas, establece esquemas de pago basados en indicadores que no son viables de cumplir.

Las consecuencias de lo anterior son, que en ninguno de los tres casos se concreta que el pago por productividad se convierta en un elemento que propicie la transformación a una nueva cultura productiva, provocando con ello solamente desconfianza entre empresa y trabajadores.

Nuevos procesos

Existen formas que se practican y que pueden ayudar a evitar situaciones de distanciamiento, que a la larga impactan los resultados de la empresa; sin embargo, conviene aclarar que ninguna de ellas es un modelo ideal que pueda ser transplantado rígidamente.

Algunas de las formas que se usan actualmente son:

- **A partir de la estructura de costos de la empresa.**

Para repartir la productividad, a partir de la estructura de costos, es necesario que la empresa conozca sus costos y tenga registros sobre los mismos para decidir que pagar por productividad, por ejemplo:

FACTORES DE COSTO	%
Materias primas	35
Amortización de maquinaria y equipo	12
Costos financieros	18
Salarios de personal directo	8
Salarios de personal indirecto	21
Incentivos pagados	7

En este caso, si el incremento de la productividad fue de un 50% de acuerdo al (los) indicador (es) elegido (s), no se paga en esa proporción al trabajador, sino que se la asigna un extra salarial de acuerdo a la participación del salario dentro de la estructura de costos. En otros términos, el pago sería el equivalente a un 4% del incremento de productividad logrado (el 8% correspondiente a los costos de los salarios se multiplica

por el 50% de incremento de la productividad: $8 \times .50 = 4.00$, quedando determinado el pago que corresponde por productividad para los trabajadores).

El fijar el pago de productividad a partir de la estructura de costos, no considera que del trabajo humano (motivado) se deriva en gran parte, la calidad y productividad que busca la empresa de acuerdo a las bases establecidas por las nuevas técnicas de gestión de la producción y el trabajo.

Por lo que esta forma se vuelve un contrasentido, sobre todo si consideramos que los resultados que se buscan al cambiar la gestión del trabajo y la producción en mucho dependen de una fuerza de trabajo motivada.

- **Valoración del contrato colectivo de trabajo.**

Una forma de reparto de la productividad sustentada en la valoración de los contratos colectivos de trabajo, debe seguir las siguientes fases:

1. Empresa y sindicato establecen el valor económico de las cláusulas del contrato colectivo, siguiendo la fórmula tradicional de valoración.
2. Empresa y sindicato acuerdan los indicadores de productividad y establecen qué valores se consideran como el punto de partida para pagar la productividad.
3. Empresa y sindicato eligen qué cláusulas del contrato colectivo serán las beneficiarias del pago de la productividad, con el objeto de determinar bajo qué forma se pagará (vales, efectivo, ayuda económica, prestaciones, etc.).
4. Empresa y sindicato determinan cuántos puntos de valor económico del contrato serán pagados y con qué frecuencia se hará.

- **Valor económico de los indicadores de productividad.**

Otro procedimiento consiste en relacionar el valor económico del comportamiento de los indicadores de productividad elegidos, y proceder al reparto del mismo bajo el siguiente esquema:

1. Empresa y sindicato establecen indicadores, generalmente relacionados con los resultados de los diferentes aspectos del proceso (desperdicios, retrabajos, rechazos, etc.).
2. Empresa y sindicato definen los valores de los indicadores, a partir de los cuales hay un valor económico que repartir.

3. Empresa y sindicato acuerdan métodos y períodos de evaluación de los resultados.
4. Se establecen los porcentajes de distribución del valor económico de los indicadores de productividad.

- **Resultados económicos de la productividad**

Otro esquema opcional para repartir los resultados de la productividad, es el establecer resultados económicos de la misma a partir de los indicadores seleccionados y acordar diferentes destinos que interesen a la empresa y al sindicato:

1. Se establecen los indicadores de productividad, al igual que en el caso anterior, relacionados con el proceso.
2. Se definen los valores a partir de los cuales hay beneficios económicos que repartir.
3. Se acuerdan métodos y períodos de evaluación de resultados
4. Se acuerdan destinos de impacto de la productividad, por ejemplo:
 - ◆ 20% a salarios
 - ◆ 20% a ganancias de la empresa
 - ◆ 20% a inversión en maquinaria y equipo
 - ◆ 20% para mantener el contexto ecológico (inversión ecológica)
 - ◆ 20% para mantener precios atractivos al consumidor

Este caso, a partir de los resultados económicos de la productividad, se desprende de la experiencia de concertación de empresas y sindicatos en Italia; los esquemas restantes se practican en diferentes sectores y regiones de México.

- **Requisitos de viabilidad**

Para que cada uno de los esquemas mencionados puedan funcionar, es indispensable ante todo que:

1. Circule la información necesaria entre empresa y sindicato; sólo de esta forma ambas partes estarán de acuerdo en asumir el riesgo de que la productividad se paga cuando ésta “existe” como un resultado monetario del mercado.
2. Se evite la situación de que el trabajador se siente engañado, al darse cuenta de que los avances en la calidad y en la productividad, no necesariamente se transforman en resultados económicos.

Todo el proceso, desde la selección de indicadores, hasta su pago, debe hacerse de manera concertada, si es que se quiere tener trabajo humano comprometido con la empresa y altamente motivado.

El esquema del reparto de la productividad dentro de la empresa, podemos verla también como una muy buena oportunidad para construir el camino que nos lleve a la nueva cultura productiva.

8.5 Propuesta del Colegio Nacional de Licenciados en Administración sobre la productividad y los bonos de desempeño

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), ha hecho una propuesta a fin de aumentar la productividad y la debida medición de la misma, para el consiguiente pago de los bonos por tal concepto en las empresas.

Con la medición de la productividad es indispensable establecer sistemas de evaluación por desempeño del personal, para que de forma justa y equitativa y según el esfuerzo personal de cada quien y en grupo, se otorguen los bonos por desempeño ²¹ o productividad en correlación a los beneficios que se obtengan.

Una medición de la productividad, así como el pago de los bonos permite adentrarse en el conocimiento más preciso de la situación económica de la empresa, sus sistemas de administración, producción y comercialización; sus costos y gastos y la detección de sus necesidades de capacitación y adiestramiento.

A final de cuentas uno de los fines que se persigue es la determinación de indicadores y el otorgamiento justo de los bonos, ayudando a que las organizaciones, entiéndase privadas y públicas, humanicen el trabajo en el sentido de valorar la participación tanto individual como grupal de los integrantes en los procesos productivos y en la consecución de los objetivos para los que fue creada, con el propósito de lograr con ello la satisfacción plena de sus integrantes.

La propuesta del CONLA, denominada **Productividad Integral**, consiste en “... **generar la integración, coparticipación y voluntad de hacer mejor, la satisfacción de lo realizado, el incremento de las posibilidades de mejorar las condiciones de trabajo, elevar la formación profesional y personal de quienes laboran en ella y lograr la misión y los objetivos con eficiencia, eficacia y economía**”. ²²

²¹ Cabe mencionar y aclarar que este pago no debe confundirse con el que se efectúa desde hace algunos años en el sector público, llamado Bono por Desempeño Trimestral, que como su nombre lo indica, representa un pago cada trimestre que puede ser de 1, 1.5 ó 2 meses, de acuerdo a lo designado por el jefe inmediato.

²² Pliego Garduño, José Luis. Revista Emprendedores. Volumen IX, No. 34, Julio-Agosto 1995, Pág. 30

Otros objetivos a lograr en la medición de la productividad y el otorgamiento de los consiguientes bonos de actuación por el desempeño personal, son el mejorar la competitividad, ampliar las oportunidades de empleo, garantizar la obtención de mejores ingresos, obtener mayor rendimiento en los recursos, comprometer los factores productivos y desarrollar los patrones tecnológicos y organizativos, que permitan el óptimo aprovechamiento del potencial humano.

El CONLA ha diseñado dos sistemas: uno que ayuda a establecer las bases para la medición de la productividad integral de las empresas e instituciones que involucra a todas las áreas funcionales, ponderando el manejo de las diversas variables para establecer índices que repercuten en la eficiencia operativa y administrativa del organismo, ya sea industrial, comercial o de servicio; tanto público como privado o social; a nivel micro, pequeño, mediano o grande; y el otro para evaluar el desempeño personal para su optimización y la determinación de los montos de bonos de productividad de acuerdo a lo que han generado.

Las áreas propuestas para revisar en las organizaciones, con objeto de lograr una medición y determinación de la productividad son: Dirección, Organización, Producción, Mercadotecnia, Ventas, Compras, Finanzas, Recursos Humanos, Recursos Materiales, Almacenes, Activos Fijos e Informática; ajustables a cualquier tipo de organización.

Con el modelo propuesto, cada organización creará su propio punto de partida en la primera medición que realice en las 180 variables dadas, en cualquier espacio de tiempo que incluya dos períodos susceptibles de comparación. Se establecen mediciones ponderadas y pesos específicos que permitan conocer su nivel actual contra un nivel óptimo (1000 puntos) y se llevan a cabo acciones de mejora en aquellos que se encuentran en estado crítico; siendo su misión alcanzar la productividad que se haya propuesto en cada caso, en el menor tiempo posible, para después relacionarse con los incentivos, ingresos directos o bonos de productividad.

Una vez establecidos los indicadores de productividad integral, se lleva a cabo la evaluación al desempeño personal en coordinación con los directivos y el personal con la ayuda de un software especializado que proporciona las características y formatos necesarios para la revisión de la actuación individual de cada uno.

Esta propuesta de evaluación al desempeño consta de cinco módulos, a saber:

Módulo I. Evaluación al desempeño

Este módulo a su vez se clasifica en:

- **Disponibilidad:** a cumplir con los resultados convenidos independientemente del tiempo y del esfuerzo.

- **Confiabilidad:** grado de certidumbre y seguridad sobre la veracidad y exactitud de los resultados y el cumplimiento del trabajo realizado.
- **Responsabilidad:** evalúa la respuesta del personal en la oportunidad y calidad del cumplimiento de compromisos para el desarrollo de las tareas asignadas.
- **Necesidad de supervisión:** se evalúa cuando es necesario revisar los trabajos y dar seguimiento a los compromisos contraídos o delegados.
- **Trabajo en equipo:** evalúa la actitud del individuo dentro de los grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes, el grado de compromisos del empleado con el grupo y el grado de cooperación y apoyo que brinda al grupo en tareas fuera de su competencia.
- **Iniciativa:** evalúa la disposición y habilidades de actuar del individuo bajo su propia responsabilidad, contribuyendo al mejoramiento y/o introducción de nuevas ideas y acciones dentro de la dinámica de trabajo.
- **Comunicación efectiva:** la capacidad de transmitir lógica, clara, precisa y oportunamente la información de nuevas ideas y acciones dentro de la dinámica de trabajo.
- **Seguridad:** procuración de la seguridad individual y colectiva, utilización adecuada y cuidadosa de equipos, materiales, productos, instalaciones y su mantenimiento, además de la limpieza adecuada y el orden personal y de su lugar de trabajo.
- **Asistencia y puntualidad:** evalúa la constancia en el cumplimiento del horario de trabajo convenido.

Módulo II. Objetivos a lograr en el período

Estos objetivos resultan de los planes, programas y presupuestos anuales, que se conjugan con los indicadores de productividad, tanto micro como macro, para cada área, por lo que deben establecerse metas a corto plazo (1 - 3 meses). Es necesario que esta información se dé a conocer entre los empleados, de manera tal que se establezcan programas de trabajo individuales, en los que se especifiquen los objetivos, metas, actividades, tiempo y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Módulo III. Aspectos o tareas sobresalientes del desempeño

Tiene como finalidad conocer las habilidades destacadas del personal, a fin de identificar las capacidades disponibles en la empresa; para lo cual deberá hacerse

referencia a las actividades o tareas que cada uno de los trabajadores realiza de manera destacada en términos de calidad, eficiencia, eficacia y economía.

Módulo IV. Áreas de interés profesional del empleado

Su propósito principal es identificar las coincidencias entre las actividades desarrolladas del empleado con su interés profesional o técnico.

Módulo V. Aspectos o tareas personales a mejorar

Los módulos I y II fueron diseñados para dar una evaluación cuantitativa sobre el desempeño del trabajador y los tres siguientes están enfocados a determinar cualitativamente la potencialidad y aspectos a optimizar en el trabajador.

Habilidades y Objetivos (I y II) ofrecen resultados cuantificados, asignándoles una calificación a cada uno. De estos dos se desprenden y definen aspectos a mejorar en el desempeño del trabajador o alguno de los factores evaluados.

Los empleados que se hagan acreedores al estímulo económico deberán obtener cuando menos una calificación aprobatoria en los módulos I y II.

Según la calificación obtenida en ambos módulos y su integración con el o los indicadores de productividad determinados por cada área y/o persona, se determina la evaluación global del empleado y de acuerdo a su calificación y a los indicadores macro predeterminados de la organización, se establece y paga el monto del estímulo.

Del módulo III surge la orientación del trabajador hacia la realización de las tareas que efectúa en forma sobresaliente.

De los módulos IV y V se derivan las necesidades de capacitación y desarrollo profesional para el empleado y la reasignación o reorientación de su participación en actividades que le permitan ser más productivo.

Este software da como resultado una pre Nómina que permite visualizar las cantidades específicas del incentivo a entregar a cada trabajador por su contribución a la productividad integral.

Los directivos, en coordinación con los empleados, podrán establecer pesos específicos a cada uno de los renglones de los indicadores de productividad, para proyectar las posibilidades de incremento tanto en la productividad global como en la retribución personal, que puede ser establecida con base en el catálogo de prestaciones de previsión social que se pacta en el convenio de productividad, junto con las políticas y el plan general de la organización.

8.6 Incentivos de productividad orientados a ejecutivos

Puede decirse que en México se utilizan dos tipos de incentivos, a los cuales podemos llamar “Bonos por Desempeño” o “Bonos por Productividad” para ejecutivos: aquellos que están diseñados por la empresa para compartir los riesgos con su personal de altos niveles y los que alientan a compartir los éxitos.

Un ejemplo del primero, es decir, en el que se comparte el riesgo: este tipo de incentivo se dice que no forma parte del sueldo, pero en realidad sí lo integra, ya que las empresas establecen un presupuesto para ello, basado ya sea en días, porcentajes o cantidades predeterminadas.

En una empresa “X”, el dueño establece un resultado al que debe llegarse, el cual puede ser expresado en ventas, utilidades o unidades producidas. Para nuestro ejemplo fijaremos una cantidad de 100 unidades. Supongamos que se selecciona un grupo de ejecutivos a quienes se les considera elementos clave para lograr el objetivo planeado y se les propone que si se tiene el logro de 100 unidades producidas, entonces podrán esperar un bono equivalente a un mes de sueldo.

En ese momento se establece un bono condicionado a un logro preestablecido, pudiendo tener algunas variantes como podrían ser: si no se alcanza la meta puede establecerse una relación entre lo producido y lo que se pague en función de los 30 días de sueldo prometidos. De este modo se establece un programa que implica que los ejecutivos están compartiendo el riesgo con el dueño o socios de la empresa.

Este tipo de programas es común y generalmente aceptado, ya que se alienta a los ejecutivos a lograr sus metas, a fin de recibir el premio por mejorar su productividad.

El menos común en las empresas de México, es aquel en el que se comparte el éxito. A diferencia de los encaminados a compartir el riesgo, estos programas son siempre autofinanciados por lo que no se contemplan en la elaboración del presupuesto.

Tomando como base el ejemplo anterior, el otorgamiento del bono sería sobre la base del excedente de las 100 unidades producidas, por lo que el monto de bono no se puede determinar con antelación, pero al mismo tiempo no está frenado por una cifra en particular.

La clave de este sistema está en que el incentivo se tiene que generar por los resultados superiores a los esperados inicialmente.

Otra variante de este programa consiste en compartir el éxito de acuerdo a planes accionarios. Este enfoque es más común en los E.E.U.U.A.A. y algunos países europeos. La idea consiste en que el ejecutivo clave compre o gane acciones de la empresa de acuerdo a su logro de productividad y así no solamente compartirá éxitos, sino también riesgos y se sentirá más comprometido al logro de los objetivos.

8.7 La calidad en empresas de servicio

Es importante enriquecer la visión acerca de la calidad en las empresas que no producen bienes, sino que generan algún tipo de servicios.

¿Cuáles son las empresas de servicios?

Asesores de la O.I.T. comentan el carácter y naturaleza de los servicios, o de su clasificación económica y parten de la clasificación efectuada por Martinelli en 1991, en la cual se agrupa a las empresas de servicio tomando en cuenta la demanda, la naturaleza de los productos, así como en función del cambio de los servicios en el marco de una transformación global de las economías.

La clasificación es la siguiente:

1. **Servicios de infraestructura social**, como: administración pública, seguridad social, educación, salud y organismos internacionales.
2. **Servicios de consumo**, como: actividades comerciales, alojamiento, restaurantes y cafeterías, servicios recreativos y culturales, reparación de bienes de consumo, servicios personales.
3. **Infraestructura de distribución**: Actividades bancarias, actividades inmobiliarias, transporte y servicios anexos, telecomunicaciones, comercio mayorista e intermediarios comerciales.
4. **Servicios a las empresas**: investigación y desarrollo, servicios bancarios no financieros, seguros, asesoría legal, publicidad y relaciones públicas, servicios de organización, u otros servicios a las empresas como seguridad.
5. **Servicios turísticos**

Elementos comunes en las empresas de servicio

Se pueden observar elementos comunes a las empresas de servicio, respecto a la naturaleza y similitud de los mismos:

- **Un servicio es más un proceso que un producto.** Las decisiones se toman a partir del procesamiento de información y se ejecutan como un proceso, no como un producto. Por ejemplo: procesar una cuenta bancaria, una orden de alimentos, una solicitud de libros o administrar el suministro de energía eléctrica, son formas de procesar información y generar o continuar un proceso de servicio.

- **Un servicio casi nunca se puede almacenar, se presta de una sola vez y ya, y como tal no tiene permanencia en el tiempo.** Se consume casi siempre al momento mismo en que se genera, no se puede reciclar o reparar. Sería imposible almacenar la buena atención de un vendedor de autos, la atención de una mesera o de una enfermera o incluso almacenar la buena asesoría de un abogado; lo anterior nos lleva a considerar que el servicio se genera sin posibilidades totales de asegurar su repetición, ya que es imposible predecir en su totalidad la conducta humana.
- **El servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible como ocurre con un producto.** La calidad del servicio es algo que se asegura parcialmente con recurso y se construye cotidianamente en la práctica del servicio mismo. Cuando un trabajador atiende a un cliente, el resultado óptimo puede servir como posibilidad para controlar algunas variables que lo determinaron, pero no como modelo universal, ya que se está interactuando con seres humanos y por lo tanto no se le pueden imponer patrones rígidos de comportamiento sujetos a control estricto, o supervisor invariable.
- **No se puede predeterminedar de antemano el total de la calidad final de un servicio.** El cliente no puede hacer pruebas de lo que va a consumir antes de hacer la compra. Se pueden regular diversas variables o elementos que aseguren un buen servicio, pero no se puede adivinar la respuesta que dará un trabajador de atención a cliente. La buena atención de una cajera, por ejemplo, no asegura que en la siguiente ocasión sea igual de eficiente.
- **La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.** El procesamiento de la misma a través de la interacción humana serán la clave principal de los servicios. Toda comunicación conlleva el procesamiento de información (conocimientos, datos, planos, números, etc.) y esto en el sector servicios se convierte en uno de los elementos más importantes a considerar, pues nos da la clave de lo que demanda un buen diseño de proceso de información para asegurar un servicio constante y eficaz.
- **Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda.** El servicio es un proceso inacabable que alcanza su fase final en el momento mismo de ser consumido, por lo cual intentar almacenar un proceso inacabado es casi imposible y hasta inútil, e intentar almacenarlo cuando ya ha sido consumido resulta un absurdo. La buena atención al cliente no se puede almacenar en una gaveta y sacarla cada vez que haga falta. La atención en el servicio deviene en actitud, y por lo tanto la clave se encuentra en cómo se construye dicha actitud, y con qué recursos materiales y humanos.
- **Los servicios implican fiabilidades humanas.** Debido a que el procesamiento de información ocurre en lo fundamental con la interacción de las personas, debemos ubicarlas como tales y no como semi-productos o como semi-máquinas susceptibles

de automatizar. Aquí no se habla de fiabilidad de producto o materia prima inanimada, es de la interacción humana de la que se trata.

- **En el sector servicios, cuando menos alguno, sino es que varios de los trabajadores que lo generan o producen, tienen trato directo con el cliente o consumidor final.** Cuando alguien labora en una fábrica de cajas de cartón o en una fábrica de válvulas para petróleo, seguramente ninguno de los trabajadores sabrá quién o dónde se encuentra el consumidor final, cosa que no ocurre con los trabajadores y el proceso generador del servicio, donde aquél o aquéllos que cierra el ciclo del proceso, tienen un trato a veces estrecho con el consumidor final. Lo anterior determina varias especificaciones muy precisas de identidad y características al proceso productivo y de trabajo del sector servicios.
- **Resulta entonces que la información y la interacción humana son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio.** Este último aspecto no podemos dejar de subrayarlo, ya que desde nuestro punto de vista forma parte esencial de lo que debemos entender, si queremos realizar un diagnóstico adecuado respecto a la calidad en una empresa generadora de servicio.

Los aspectos anteriores nos permiten reconocer en el proceso de servicio a tres actores fundamentales del mismo, amén de la materia prima del proceso, elementos todos que en su interacción y proceso de comunicación dan vida al ciclo del servicio:

- ◆ La administración
 - ◆ El trabajador directo
 - ◆ El cliente
- **La información e interacción humana como materias primas.** A la pregunta de quién o cómo se genera la calidad en el servicio, debemos responder primero que a diferencia de lo que ocurre en empresas de manufactura de acuerdo a diversos estudios de expertos (Deming, Juran, Shingo, etc.), **la mayor posibilidad de influir en la calidad se encuentra en la administración**, donde alcanza hasta un 85% y se deja el 15% restante a la influencia de los trabajadores. En la empresa de servicios no ocurre lo mismo, ya que de acuerdo a expertos del ramo (Rossander y Smith) en las empresas de servicios la influencia sobre la calidad puede ser más equilibrada, llegando a ser de una influencia de 50% por la administración y de un 50% por los trabajadores directos.

Monitoreo de la calidad en una empresa de servicios

En el siguiente cuadro se muestran elementos que pueden conformar un mapa de rastreo de la calidad en una empresa de servicios; en el se anotan diversas relaciones que nos permiten contar con un instrumento general y básico para iniciar el estudio o conocimiento acerca del comportamiento de la calidad en la empresa.

Dicho cuadro sólo puede ser un instrumento de primer acercamiento para la realización de un diagnóstico de la calidad de una empresa de servicio, sin embargo, puede generar una reflexión mayor y de profundidad, si como ejercicio lo utilizamos como un mapa de rastreo y registro del comportamiento de la calidad en las áreas de trabajo de una empresa de servicio.

Lo anterior nos lleva a construir un diagnóstico particular y obtener una solución específica, alejándose de las “recetas o modelos universales”, que la misma práctica ha demostrado no son tan buenos ni tan eficientes como podría ser una solución a la medida de nuestra situación particular.

La frecuencia de errores o de fallas que deterioran la calidad del servicio, nos muestra que la mayor parte de ellos ocurren por alguna distorsión o disfunción que puede ser detectada con la utilización del instrumento propuesto. Pero resulta lógico anotar que un diagnóstico de mayor profundidad sólo será posible, cuando la administración de la empresa decida mejorar sin dejar fuera a los trabajadores y sin desatender las preferencias de los clientes.

Personal indirecto/directivos. Administración y gestión	Personal directo. Trabajadores directos/contacto con clientes.	Información. Concentración y centralización de la misma.	Comunicación. Ritmo del flujo de información.	Tiempo. Eficiencia o desperdicio del mismo.	Cliente. Expectativa y resultado ante el consumidor.	Tecnología. Instrumentos y equipo, diseño, adaptación
Existencia o no del plan de gestión y desarrollo de la empresa.	Formación y capacitación constantes y actualizadas	¿Dónde se origina la información? ¿Es el lugar idóneo? Se diseñó para ello?	¿Quién la transmite y en qué momento?	¿Cómo se administra en función de flujo de información?	Satisfacción competente del cliente o consumidor.	Mal diseño genera errores.
Burocratismo en la administración de recursos, tiempo programas o información.	Sistema de participación para la mejora continua del servicio, sugerencias y/o estímulos	¿Quiénes la originan? ¿Están capacitados lo suficiente?	¿Qué distorsiones enfrenta?	Retraso en el mismo por causas materiales.	Solución parcial o incompleta insatisfacción	Son inadecuados, obsoletos o insuficientes
Inadecuada atención a la formación y capacitación.	Remuneración que refleje esfuerzos, resultados y estímulos.	Se genera completa o incompleta.	Obstáculos a librar y frecuencia.	Ordenes mal elaboradas o mal interpretadas.	Nula solución, frustración y rechazo.	Equipo y sistemas complejos sin la suficiente capacitación
Eficiencia o deficiencia de estrategias para acercarse al cliente.	Posibilidad de ampliar o enriquecer sus tareas en función del servicio.	Relación o distancia entre quien la origina y quien la ejecuta.	Cuántos reciclamientos debe cubrir.	Reutilización del mismo con elevados costos.	Queja durante o después del servicio.	Subutilización, con pérdida de energía de todo tipo.
Inadecuada atención a las condiciones de trabajo y la remuneración.	Trabajador multihabilidad como resultado del consenso y la estrategia productiva.	Se origina a tiempo, o con retraso o parcial.	Qué nivel de variabilidad puede tolerar.	Mal diseño del flujo impide la utilización óptima.	Cliente perdido en busca de nuevo vendedor.	Actualización con o sin la participación de los trabajadores.
Relaciones laborales unilaterales o bilaterales.	Mayor o menor espacio de bilateralidad en la relación laboral.	¿Se alienta o estimula al personal para generar nueva información?	Qué grado de certeza alcanza en función de lo planeado o esperado.	Pérdida de tiempo por errores o defectos y fallas.	Cliente satisfecho que retroalimenta al proceso con sugerencias.	Se realiza el cambio técnico con o sin los trabajadores.

8.8 Casos prácticos

La tesis principal es que para ser más competitivos es necesario elevar la productividad y mejorar la calidad de los productos o servicios, lo cual es posible alcanzar a través de la gente.

Utilizando la experiencia de Deming y de Peters: la gente es la fuente más importante de productividad, calidad y rentabilidad de una empresa.

Para mejorar la productividad y la calidad, todos los niveles gerenciales de la organización deben estar comprometidos incondicionalmente, ya que sin este compromiso los esfuerzos no tendrán éxito. El compromiso se refleja en las metas, políticas y prioridades de la compañía y está bien integrada a la manera en que se llevan a cabo los negocios.

Una de las características más innovadoras del sistema japonés para aumentar la productividad y la calidad, ha sido la creación de una conciencia de control de calidad a través de la empresa y aplicándola en toda ella. Sus herramientas primarias han sido los programas de educación y comunicación, los cuales incluyen la participación en seminarios de entrenamiento, premios a los ganadores de los concursos, discusión de dichos tópicos y creación de una biblioteca con material sobre el mejoramiento de la productividad, la calidad y la implantación de programas de calidad total.

La productividad y la calidad deben recibir un tratamiento estratégico, ya que el proceso debe contener la identificación de la preocupación gerencial por la productividad y calidad, la ubicación de tal preocupación en el contexto de la estrategia y otros objetivos de la empresa y en su integración a la forma en que la organización conduce los negocios.

Los recursos humanos son la clave de la productividad y calidad, por ello las habilidades, motivación, actitudes y comportamiento de los empleados son fundamentales para el mejoramiento. Esto se fundamenta en el postulado que declara que las plantas modernas, automatización, computadores y todo lo que una empresa utiliza para mejorar la productividad y calidad de sus productos o servicios, dependen del esfuerzo humano.

Así mismo, la vinculación del sistema de recursos humanos a la estrategia corporativa es importante en la obtención de resultados exitosos. Un sistema de recursos humanos bien desarrollado, que incluyan una adecuada planeación, selección, entrenamiento, capacitación, evaluación y compensación, es importante para alcanzar la excelencia en esos importantes aspectos.

Por lo anterior, es importante enfatizar que en las empresas exitosas los recursos humanos se basan en la creencia de que las metas de excelencia en productividad y calidad de la organización serán alcanzadas solamente si se desarrolla un trabajo de

equipo leal y eficiente, en el que todos y cada uno de sus elementos estén dispuestos a dar su mejor esfuerzo, empleados que crean en la compañía para la que prestan sus servicios, de la cual obtengan satisfacción en la labor que desempeñan y para quienes el logro es una ambición personal.

Las mediciones y estándares de productividad y calidad son prerequisites en el proceso de mejoramiento. La medición de los niveles de productividad y calidad de la empresa es esencial, si se desea mejorar los niveles existentes. Cualquier estándar requiere de una medición, por lo mismo se debe comenzar por la definición de los conceptos y el desarrollo de algunas medidas que sean aceptadas como válidas basadas en el consenso general de la empresa. Tanto productividad como calidad no son conceptos nuevos, sin embargo, algunas organizaciones no las definen claramente todavía.

También deben desarrollarse planes específicos para hacer que la información relacionada con productividad y calidad estén a disposición de todos los empleados. Una vez que los estándares han sido establecidos y comprendidos por todos, el siguiente paso es mantener el desempeño a través de una adecuada medición, evaluación, reporte y acción correctiva.

Entre las propuestas de programas, técnicas y herramientas que se han hecho, encontramos los círculos de calidad, entrenamiento de los empleados, rediseño de los puestos, grupos de trabajo autónomos, horarios flexibles, automatización, robots, computarización, sistema de cero inventarios, control total de calidad, reingeniería, benchmarking, etc. Pero la experiencia sugiere que cada empresa u organización debe diseñar el método que más se adecúe a sus necesidades. La implementación de cualquier sistema que se utilice y su éxito, dependerán de la habilidad de los líderes para desarrollar un programa ad hoc, que se habilite según las metas, estrategias, organización y filosofía de la propia compañía. En gran medida también forman parte de este entorno el cambio de actitudes, valores, creencias, formas de llevar a cabo las cosas y sobre todo las relaciones empleado-patrón que existan en la empresa.

Tradicionalmente se ha venido considerando que productividad y calidad sólo son aplicables al área de la manufactura. Sin embargo, existen otras áreas que también son susceptibles de sufrir cambios con relación a estos conceptos, como son: ventas, distribución, finanzas, personal, compras, investigación y desarrollo, etc.

Igualmente, tanto la productividad como la calidad, deben ser planeadas por la gerencia, no es un cambio que se dé al azar.

En los casos de las empresas estudiadas encontramos diferentes tipos de aplicación, consecución y fijación de objetivos y parámetros para otorgar el incentivo de productividad. Al respecto es necesario mencionar que en lo particular ha sido decepcionante ver que en la gran mayoría de las organizaciones no se aplica aún este pago. Por ejemplo: en las dependencias del Gobierno Federal -Secretaría de

Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Procuraduría General de la República- este pago ni siquiera se ha intentado establecer, no existe evidencia de que alguna vez se pueda aplicar. Del mismo modo, en las instituciones bancarias consultadas -Confía, Serfín, Bital- tampoco se ha establecido. Esto nos hace pensar que como se cita al inicio de este trabajo el pago del incentivo de productividad únicamente ha representado una moda, una forma de aumentar en tiempo de crisis los ingresos de los empleados, pero sólo de algunos sectores e industrias.

Los casos en los que se llevó a cabo una investigación son: una empresa multinacional, una paraestatal y una importante empresa de alimentos.

8.8.1 XEROX

Xerox es una de las más importantes empresas multinacionales que giran alrededor del documento, sus procesos y sus soluciones. Establecida en nuestro país desde hace 30 años.

Una de las más importantes bases de operación de la firma es la ciudad de Guadalajara, centro industrial y empresarial altamente productivo de la región occidental del país.

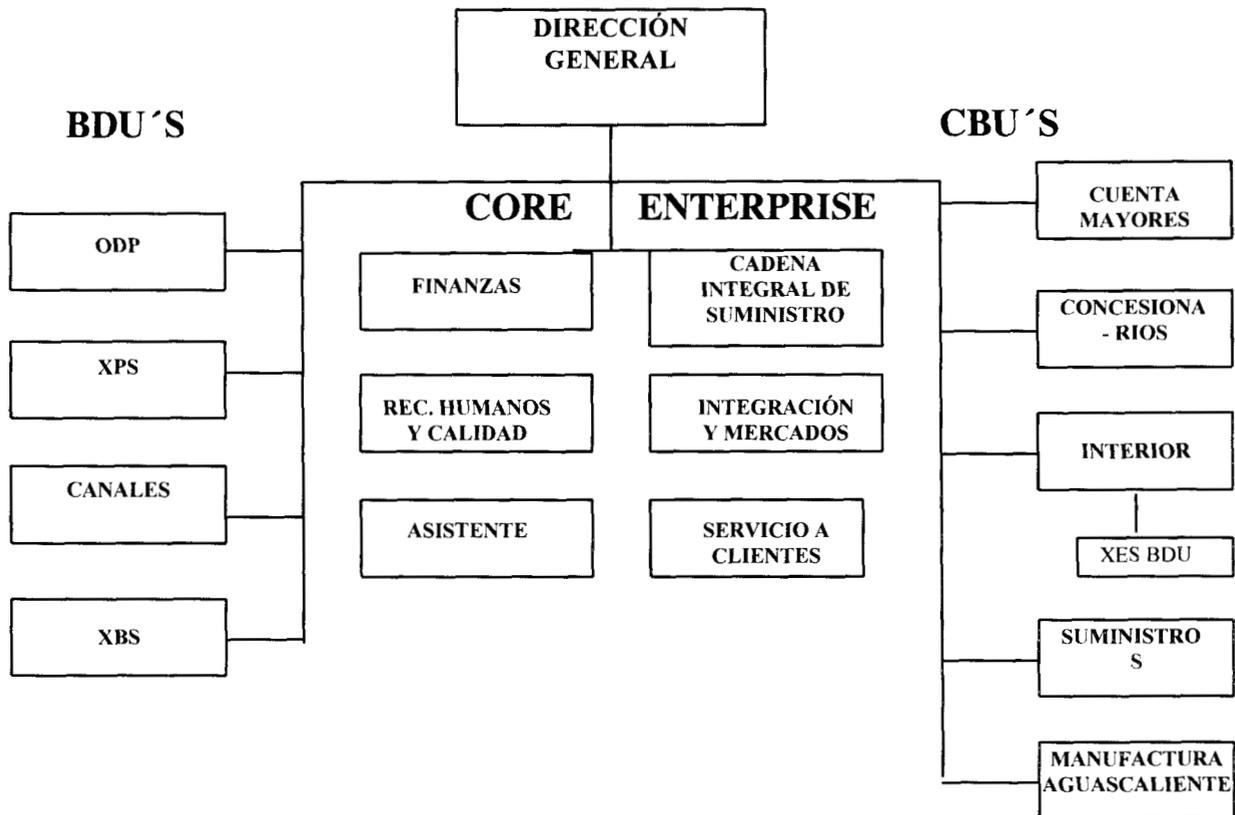
A la fecha esta empresa domina el 68% del mercado de equipos duplicadores instalados, una cifra que se eleva por más del triple sobre su competidor más cercano. Esta posición la ha logrado gracias al desarrollo tecnológico impulsado por la corporación a nivel mundial, a la fabricación y ensamble de equipos en la planta de Aguascalientes y por cumplir con la Garantía de Satisfacción Total a sus clientes.

Su tema de posicionamiento en el mercado es: **“En un mundo de reingeniería de procesos y tecnología, el documento está cambiando de forma y dimensión. Nuestra respuesta no se ha hecho esperar. Hemos utilizado nuestra experiencia en el manejo del documento, en el ambiente oficina y en el ambiente industrial, para lanzar al mercado productos que incorporan tecnología digital y con capacidad de conectividad en redes globales y locales”**.

Con relación a la aplicación del incentivo de productividad este se efectúa trimestralmente, una vez que se hayan revisado y cumplido las metas propuestas para tal fin. Su lema es: **“Nuestro tiempo para crecer... Nuestro tiempo para ganar”**.

8.8.1.1

Organigrama



8.8.1.2

Propósito del incentivo

“Como ha sido tradición, nos hemos trazado retos fuertes para el tercer trimestre de 1996 en las principales prioridades de nuestra compañía referentes a satisfacción de clientes, ingresos y gastos con el propósito de reforzar y consolidarnos en nuestro liderazgo como

The Document Company XEROX

y sentar las bases para un cierre de año triunfal. Para lograr este propósito, hemos establecido diversas acciones e iniciativas en los diferentes negocios de la empresa, y asimismo hemos creado un motivo que nos impulse a lograr nuestros objetivos”.

Los elementos principales a considerar para el logro del incentivo de productividad son:

- ◆ Lograr como mínimo un PBT (venta total) de \$xxx millones de U.S. dólares.

Son elegibles todos los empleados de planta del Core Enterprise, los BDU'S y los CBU'S

- ◆ El incentivo será pagado en base a los resultados en:
 - Satisfacción de clientes, medido a través de la encuesta de post-instalación a nivel de XMEX y de cada CBU.
 - Ingresos, medido en millones de dólares a nivel de XMEX y de cada CBU.

Gastos, medido en porcentaje, comparando los gastos (Sag directo) en millones de dólares contra el total del ingreso generado en millones de dólares a nivel de XMEX y de lo generado en millones de dólares a nivel de XMEX y de cada CBU.

- ◆ El pago se otorga de acuerdo a las siguientes consideraciones:
 - Para el personal de Core Enterprise y BDU'S : 100% en base a los resultados de XMEX.
 - Para el personal de CBU'S : 30% en base a los resultados de XMEX y 70% en base a los resultados del CBU.
- ◆ El incentivo se pagará en octubre de 1996 al ser publicados los resultados oficiales del tercer trimestre por las direcciones de Finanzas y Recursos Humanos.
- ◆ XMEX se reserva, a su propia discreción, el derecho de modificar o suspender los términos y condiciones de este incentivo, si el logro de resultados no justifica su pago.

8.8.2 Comisión Federal de Electricidad (C.F.E)

Empresa paraestatal del Gobierno Federal, es una de las primeras que aplicó el pago del incentivo de productividad como forma de motivar a los empleados a ser más productivos y competitivos.

La suscripción del Convenio de Productividad con el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), representó un significativo avance en las revisiones contractuales y en sus alcances no sólo dentro de la empresa, sino dentro del Sector Público Nacional. Igualmente se adecuaron varias cláusulas que limitaban la eficiencia dentro de la institución y se establecieron condiciones más propicias que permitieron mejoras substanciales en la productividad y calidad de las tareas institucionales y compromisos específicos para mejorar la eficiencia de los servicios, así como la atención a los usuarios. Al mismo tiempo, a los trabajadores se les da la oportunidad de incrementar sus ingresos y acelerar su desarrollo profesional y personal.

Los objetivos básicos para el cumplimiento de la misión de las diversas áreas están enfocados según los siguientes criterios:

1. **Calidad al cliente.**- Promover entre el personal de todos los niveles el proporcionar un servicio de calidad y oportunidad a los clientes externos e internos al menor costo posible.
2. **Calidad a la empresa.**- La optimización de sus recursos económicos y humanos propiciando la productividad de sus trabajadores.
3. **Calidad al trabajador.**- Proporcionando la capacitación y adiestramiento de los trabajadores con objeto de que puedan realizar sus funciones con un menor esfuerzo y con la mayor seguridad posible.

Para asegurar el cumplimiento de estos tres objetivos se deben fijar a nivel de Subdirección y Gerencia los criterios para establecer las metas anuales y semestrales para cada uno de los indicadores de gestión que permita previo a la negociación a los niveles inferiores proponer sus metas.

Los indicadores de gestión son indicadores que permiten la medición del grado de cumplimiento de las metas, debiendo ser concretos, realizables, auditables y promotores de mejoras continuas.

La formalización de los índices a alcanzar deberá hacerse en Contratos Programa, que serán negociados anualmente de manera sucesiva en los distintos niveles, con la participación de los Comités Mixtos de Productividad. Dichos contratos constituyen la concertación de los indicadores preestablecidos a alcanzar en períodos semestrales, incluyendo las estrategias y recursos requeridos para su logro. Tendrán vigencia sólo

por el período convenido y en consecuencia no crearán ningún compromiso para ejercicios posteriores. Deberán suscribirse en el mes de enero de cada año, con objeto de que sean difundidos y conocidos oportunamente por todo el personal. Los incentivos se cubrirán a las áreas que los hayan alcanzado, en un plazo no mayor de 60 días posteriores al cierre del semestre del que se trate.

El seguimiento que llevan a cabo los Comités Mixtos de Productividad constituye un proceso de retroalimentación en la toma de decisiones para alcanzar las metas establecidas.

El sistema de incentivos deberá ser autofinanciable, para lo cual la Dirección General determinará cada año el monto total de recursos que podrá destinarse a incentivos grupales en función de lo autorizado por el Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado por la Cámara de Diputados, así como por el Órgano de Gobierno de la C.F.E. y se fijará en proporción de los ahorros y beneficios estimados derivados de la obtención de las metas propuestas y el cumplimiento de los Contratos Programa.

Para ser acreedores al pago del incentivo grupal, los trabajadores deberán tener como mínimo el 95% de asistencia en el centro de trabajo, excluyendo únicamente los días de vacaciones y días de descanso contractuales y oficiales.

Tomando en cuenta que los incentivos previstos en este sistema están relacionados con el rendimiento colectivo de los trabajadores, no forman parte del salario ni de las prestaciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo y por lo tanto no son computables para efectos de jubilación.

8.8.2.1. Clima laboral

Aspectos positivos:

- El 99% de los trabajadores manifiestan que pueden hacer mejor su trabajo.
- El 93% de los trabajadores ha percibido cambios en la empresa.
- 9 de cada 10 trabajadores han participado en un curso de capacitación.
- Los mismos trabajadores demandan participación en el cambio y de manera especial que se reconozca y premie el desempeño y no únicamente la antigüedad.

Aspectos negativos:

- Existe una generalizada insatisfacción en materia salarial.

Baja e inadecuada remuneración que ocasiona importante pérdida de técnicos con experiencia que se acentúa en el rango de antigüedad que va de los 10 a los 15 años en trabajadores de mayor escolaridad.

- Inconformidad porque no se evalúa el desempeño y los ascensos son sólo por antigüedad.
- Los beneficios obtenidos por el trabajador se adjudican primordialmente al sindicato.

Aspectos organizacionales:

- Alta centralización de funciones y decisiones.
- Empresa orientada a la tarea.
- Empresa muy dirigida que inhibe la creatividad e iniciativa del personal.
- Existencia de dos sistemas de administración de personal, siendo prioritario para el trabajador de base, el establecido por el sindicato.
- Estilo de mando que no favorece la productividad.
- A pesar del exceso de reglamentaciones y controles, se tiene poca claridad en políticas de:
 - ◆ Reclutamiento
 - ◆ Selección
 - ◆ Sueldos y salarios
 - ◆ Ascensos y promociones
 - ◆ Incentivos y recompensas

Limitaciones para elevar la productividad de la empresa

- Desmotivación del personal con buena actitud y potencial.
- Efectos mínimos de la capacitación en la promoción, así como en el desempeño de los puestos.
- Falta de desarrollo profesional individual y motivación grupal.
- Reducida gestión anticipada de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Falta de una cultura para atención a clientes.
- Resistencia al cambio.

8.8.2.2 Políticas para el otorgamiento del incentivo

- El procedimiento se aplicará semestralmente para evaluar resultados de los períodos enero-junio y julio-diciembre, en cada Subdirección o Gerencia Autónoma.
- Para efecto de la evaluación se promoverá que el desempeño concierne al logro de metas y compromisos preestablecidos documentalmente entre las partes evaluadora y evaluada, y será congruente a la planeación estratégica de la Dirección General y la correspondiente a cada Subdirección o Gerencia Autónoma.

- Será facultad de la Comisión Nacional Mixta de Productividad y de los Comités Divisionales o Regionales, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, avalar, seleccionar y otorgar el incentivo grupal a aquellos centros de trabajo que lo ameriten.
- Los fondos que se constituyen para el pago de Incentivos Grupales tendrán su origen en la rentabilidad económica de cada Subdirección y de sus Centros de Trabajo, después de sufragar el costo del factor de aprovechamiento, a fin que sean autofinanciables.

8.8.2.3 Objetivos de los Índices de Gestión

Los objetivos básicos para el cumplimiento de la Misión de la Dirección, Subdirección y sus Coordinaciones, Gerencias, Divisiones, Regiones y Áreas Autónomas se deben establecer de acuerdo a: la calidad del servicio al cliente, la calidad a la empresa y la calidad al trabajador.

Para el cumplimiento de estos tres objetivos se deben fijar los criterios para establecer las metas anuales y semestrales para cada uno de los indicadores de gestión que permita previo a la negociación a los niveles inferiores proponer sus metas.

Algunos de los parámetros o índices que se fijan para lograr el pago del incentivo de productividad son:

- Tiempo de interrupción por usuario
- Tiempo promedio de conexión del servicio
- Índice de inconformidades por 1000 usuarios
- Frecuencia de accidentes
- Índice de capacitación en el puesto
- Eliminar los despilfarros en los recursos materiales
- Presupuesto programado contra presupuesto ejercido
- Capacitación programada contra capacitación tomada

8.8.3 BIMBO

A principios de los años 40 Lorenzo Servitje Sendra trabajaba como gerente de la Pastelería “El Molino”, en compañía de su tío Jaime Sendra Grimau, jefe de producción. Un buen día Don Jaime le propuso a su sobrino: “¿Y si ponemos una fábrica de pan de caja?”

Así que en 1945 tío y sobrino invitaron dos socios más y empezaron a fabricar su Super Pan al que bautizaron con el nombre de BIMBO, proveniente del vocablo Bambi (el venadito de Walt Disney) y Bingo, el juego.

Si se quiere encontrar una respuesta para el éxito de la panificadora, podríamos decir que se achaca al aislamiento que tuvo la economía mexicana. BIMBO no contó con ningún competidor importante hasta 20 años después de su fundación.

BIMBO es hoy un gigante de 40,000 empleados, con un sistema de distribución bastante importante. Servitje compró Wonder, pero no acabó con la marca. Además, es propietario de las marcas Marinela, Ricolino, Barcel, Sumbean y Tía Rosa. Compite con algunos que no puede comprar, como PepsiCo (Sabritas y Sonrics) y con Maseca (Milpa Real), además que de ha comenzado su internacionalización con buen éxito.

El dueño de BIMBO, conocido como uno de los principales defensores de la Doctrina Social Cristiana, es un humanista que cree en la capacitación y que adoptó fácilmente términos como calidad total, mejora continua y reingeniería, y sigue afirmando que lo más importante de la empresa sigue siendo sus empleados.

Misión de la empresa: Elaborar y distribuir productos alimenticios, comprometiéndonos a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de los valores clientes y consumidores
- Líder nacional en su ramo, con creciente presencia internacional.

Objetivos de la empresa:

- Proporcionar a los clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga a sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
- Asegurar al personal una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.
- Asegurar a los inversionistas el crecimiento de la empresa y, con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.
- Contribuir al desarrollo e integración de los proveedores a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.
- Colaborar con los competidores para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y al beneficio del consumidor.
- Contribuir al bien común de la comunidad con un permanente compromiso ecológico y social.

- Asegurar al Estado el respeto a las leyes e instituciones y la colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.

Valores de la empresa:

1. Persona:

- Integridad
- Dignidad de la persona
- Trato al personal

2. Trabajo:

- Valor del trabajo
- Liderazgo
- Participación
- Sentido del logro

3. Calidad:

- Enfoque al cliente
- Trabajo en equipo
- Innovación y mejora

4. Competitividad:

- Productividad
- Flexibilidad y agilidad
- Rentabilidad
- Austeridad

8.8.3.1 Productividad en BIMBO

Hablar de productividad en esta empresa es más bien ya algo pasado de moda, BIMBO comenzó en los años 80's a generar eficiencia por medio de maquinaria y empieza a manejar a sus empleados el concepto de productividad, como una forma de alcanzar las metas establecidas. Además, el sindicato por su parte pide dentro de las negociaciones de la revisión contractual un incremento a los trabajadores, que se reconozca un aumento del 4 ó 5% sobre productividad. Este concepto se aplica en áreas como reparación de vehículos, producción, reducción por mantenimiento y descomposturas de maquinaria y equipo, no así al área de ventas ya que los vendedores ganan por comisión sobre lo que venden, teniendo así un sueldo que varía de acuerdo a lo que trabajan.

En 1985, introducen el concepto de calidad total y para 1990, el sindicato aboga por la modernización de la planta productiva, para ello, empieza a generar sus propios cursos de productividad a los empleados. En 1993, acorde con los requerimientos del

Gobierno Federal y para burlar de algún modo los topes salariales se incluye pago del incentivo de productividad en el contrato colectivo de trabajo. Sin embargo, para 1996 el pago que se lleva a cabo por productividad alcanza el 1%, acordado en la revisión contractual.

Actualmente, es la reingeniería la que llama la atención a esta empresa, Por ello ha llevado a cabo diez macroprocesos, tomando en cuenta tres factores principales: tecnología (equipos, programas, etc.), la parte operativa -es decir la forma de hacer las cosas y la parte social.

Estos macroprocesos comienzan en la cadena productiva, que abarca desde la compra de materias primas hasta la venta del producto a los clientes. En esta cadena participan de manera directa cuatro macroprocesos:

1. **Administración de los materiales:** Incluye la planificación del abasto, la negociación y compra de los insumos, el almacenaje de los materiales y el pago y desarrollo de los proveedores.
2. **Manufactura:** que al recibir los insumos los transforma en productos de calidad, en un ambiente de flexibilidad y agilidad.
3. **Distribución fábrica-ruta:** Comprende desde la recepción del producto terminado en fábrica hasta su entrega en las agencias destino, en las cantidades previamente determinadas.
4. **Distribución agencia-cliente:** abarca desde que el producto está disponible en la agencia hasta que se obtienen los recursos económicos generados por la venta.

Sobre la cadena productiva se encuentran tres macroprocesos que apoyan y promueven el crecimiento de las operaciones, son:

5. **Comercialización:** Integra el conocimiento sobre los clientes, los consumidores y la competencia con el fin de mejorar las decisiones comerciales, de forma tal que anticipen y satisfagan las necesidades de los consumidores.
6. **Nuevos productos:** Conjunta los esfuerzos para los nuevos desarrollos con criterios de óptimo aprovechamiento de los recursos y agilidad de respuesta.
7. **Desarrollo de nuevas instalaciones:** Cuya misión es proporcionar los elementos necesarios para cubrir con oportunidad, calidad y costo óptimo las necesidades de expansión de la infraestructura del grupo.

Como soporte a lo anterior, los tres macroprocesos restantes logran la vinculación entre todos:

8. **Personal:** Que considera desde la parte administrativa hasta el aseguramiento de que la filosofía del grupo se traduzca en hechos concretos.
9. **Control:** Que establece -en conjunto con los demás procesos- los mecanismos de control que permiten a la operación asegurar los resultados esperados.
10. **Administración financiera:** Tiene como objetivo la optimización de los recursos financieros del grupo, poniendo énfasis en la planeación y el control de la operación financiera.

Por todo lo señalado arriba, es que podemos deducir porque el Grupo Industrial BIMBO está considerado por segundo año consecutivo como la empresa más admirada en 1996, según los ejecutivos entrevistados²³. Además de reconocer la calidad de sus productos, su presencia en el mercado, sus resultados financieros, el tipo de relaciones laborales que ha establecido, así como su preocupación por el medio ambiente, los ejecutivos consultados reconocen en esta empresa su “integridad”, “nacionalismo”, “visión estratégica” y su “solidaridad social”, entre otros atributos.

Por lo tanto, se trata de una empresa a la altura del mercado mundial y con valores éticos y nacionalistas.

Razones por demás importantes y entendibles por las que el personal que en ella labora se sienta motivado y obligado a retribuir a la empresa lo que le brinda.

A continuación se muestra en un cuadro las calificaciones que obtuvo esta empresa con relación a otras, también consideradas como de las mejores:

²³ Lavielle, Griselda. Revista Expansión. Informe exclusivo. **Las empresas más admiradas de México.** Octubre 23, 1996, págs. 84-87

EMPRESAS MAS ADMIRADAS EN 1996

Razón Social	A	B	C	D	E
Grupo Industrial BIMBO	9.4	9.9	9.0	9.6	9.2
Cemex	9.5	9.6	9.1	9.2	8.8
Coca-Cola Femsa	9.7	9.7	9.5	9.4	9.2
Grupo Modelo	9.7	9.8	9.4	8.8	9.2
Cifra	9.3	9.3	8.9	8.6	8.9
Teléfonos de México	8.0	9.5	9.0	8.3	8.5

A: Calidad en los productos
 B: Presencia en el mercado
 C: Resultados financieros

D: Relaciones laborales
 E: Respeto al medio ambiente

INFORMACIÓN FINANCIERA AL 2º TRIMESTRE DE 1996 (miles \$)

Concepto	Bimbo	Cemex	Cifra
Ventas netas	6,517,000	11,610,576	10,153,458
Ventas nacionales	6,378,785	4,128,598	10,151,203
Ventas extranjeras	138,224	7,481,978	2,255
Activo total	10,202,211	69,436,774	16,400,397
Pasivo total	3,375,247	38,656,057	2,711,222
Capital contable consolidado	6,826,964	30,780,717	13,689,175
Resultado de operación	481,775	2,887,202	430,173
Costo integral de financiamiento	(143,277)	(2,577,407)	(442,262)
Resultado neto	272,936	4,791,253	636,084

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores.

8.9 Los retos de la productividad para el futuro

Los asesores de la O.I.T.²⁴ han creado un esquema acerca de los retos que tienen los empresarios para alcanzar los objetivos necesarios en materia de productividad.

Debemos entender que estos retos no sólo corresponde a la empresa superarlos, también deben participar los trabajadores y el sindicato. Además, tienen que ver no sólo con los factores externos, sino muy especialmente con los factores internos que se deberán modificar para que al aplicar las estrategias antes comentadas se alcance el objetivo fundamental: ser productivos y a la vez competitivos.

Consideremos que los principales obstáculos a vencer están enfocados a cuatro aspectos fundamentales:

1. Modificaciones a la organización del trabajo, debido a la revisión de estrategias aplicadas para mejorar la competitividad y la productividad de las empresas, como puede ser: la descentralización de funciones y la instauración de equipos de trabajo autónomos, como son las células de trabajo.
2. Nuevos sistemas de remuneración que ligen la productividad al salario e influyan en los niveles, estructuras y formas de retribución del personal, tanto de “confianza” como sindicalizado.
3. Nuevas formas de impartir y adquirir destrezas y calificaciones, ajustadas a las necesidades actuales de la empresa.
4. Seguridad en el empleo y movilidad profesional dentro de la empresa.

Conviene aclarar que los aspectos mencionados no deben entenderse como únicos e igual para todas las empresas, por ejemplo: algunas las estrategias están encaminadas a prácticas novedosas para el desarrollo de recursos humanos, mayor flexibilidad en los lugares de trabajo y mejor comunicación en todos los niveles. Otras por el contrario prefieren aligerar sus costos, subcontratando tareas y trabajadores capaces de aceptar sueldos más bajos.

Algunos de los retos más importantes para la empresa y el sindicato (trabajadores) son:

²⁴ García, P. Anselmo y Andrés Hernández. IDC Laboral. **Productividad**. Págs. 17-19

Retos en cuanto a:	En la administración de la empresa	En el sindicato y los trabajadores
1. Productividad	<p>Definir de manera más integral el concepto de estrategia de productividad en la empresa, resaltando los aspectos de: producir por volumen, calidad o por lotes; tener una visión de más largo plazo en cuanto a programas y resultados.</p> <p>Que los convenios de productividad no se orienten sólo al corto plazo, sino que contemplen aspectos para fortalecer el escenario de productividad en el largo plazo.</p> <p>En cuanto a los indicadores de productividad, éstos deben servir para: identificar y resolver problemas, evaluar resultados de programas y orientarse al registro y validación de los beneficios económicos.</p> <p>La comisión mixta de productividad debe ser una instancia que genere información útil para el avance de la productividad y desconcentre la toma de decisiones.</p>	<p>Incrementar su formación para la negociación de los problemas que surgen de la productividad.</p> <p>Adquirir mayor presencia y responsabilidad en la gestión de la productividad a nivel de piso, para fortalecer a la empresa y a la negociación colectiva.</p> <p>Actualizar sus estructuras para dar espacio a los requerimientos en cuanto a descentralización y negociación de productividad, calidad, remuneración flexible, etc.</p> <p>Involucrarse de manera más responsable en la gestión de los indicadores y medición de productividad para garantizar una distribución equitativa de los beneficios y fortalecer la inversión.</p>
2. Capacitación	<p>Ubicar a la actualización como un recurso para mantener el nivel óptimo de utilización del recurso humano.</p> <p>Generar una política interna de retención de personal para evitar que se pierda la inversión realizada en la formación del recurso humano.</p> <p>Reconocer e involucrar al sindicato en las tareas de capacitación dentro de la empresa.</p> <p>Mantener vigente y a largo plazo el enfoque de que la capacitación es una inversión necesaria para el incremento de la productividad.</p>	<p>Definir una estrategia sindical respecto al rol de la capacitación en el incremento de la productividad de la empresa y al mismo tiempo enriquezca al sindicato.</p> <p>Elaborar con fundamento sus propuestas en cuanto a contenidos, amplitud y frecuencia de la capacitación.</p> <p>Insistir en que la capacitación debe orientarse a largo plazo como una inversión y no como gasto.</p>

<p>3. Participación</p>	<p>Alcanzar una mayor congruencia entre las políticas de participación y la práctica de ésta a nivel de piso.</p> <p>Adoptar e iniciar el compromiso de transformar el rol de mando medio para que facilite y no obstaculice la gestión de la productividad.</p> <p>Formalizar las instancias de comunicación e información hacia los trabajadores para que no dependan de actos aislados ni de corto plazo y se inscriban en la estrategia de productividad de la empresa.</p>	<p>Debe definir de manera integral el impacto de la participación para medir efectos y posibles ámbitos de negociación , tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de sugerencias e incentivos • Evaluación mixta de los mecanismos de participación, así como de los impactos de ésta.
<p>4. Remuneración y empleo</p>	<p>Generar sistemas integrales de remuneración flexibles que sean dinámicos de acuerdo al comportamiento de los factores de la productividad.</p> <p>Consolidar la práctica del bono o incentivo haciendo éste más dinámico y realmente relacionado con indicadores de fácil comprensión.</p>	<p>Proponer nuevos sistemas de remuneración para garantizar que sigan los avances en materia de productividad y se puedan crear las condiciones para que ésta siga creciendo.</p> <p>Difundir la información necesaria entre sus agremiados, para crear bases sólidas de una cultura racional de productividad.</p> <p>Negociar la productividad en forma tal que se distribuyan los beneficios en forma equilibrada entre los trabajadores y la empresa.</p> <p>Evaluar y asumir los riesgos que surgen de la negociación de la productividad, derivados de factores como el mercado o la competencia con otras empresas.</p>
<p>5. Relaciones laborales y nueva cultura laboral</p>	<p>Consolidar la intención de una nueva cultura laboral con mecanismos de carácter permanente como información regular y comisión mixta.</p> <p>Fortalecer la motivación hacia los trabajadores para consolidar su involucramiento en los objetivos de la empresa.</p> <p>Ubicar en la estrategia de</p>	<p>Asumir un compromiso de actualización permanente en los temas relacionados con el cambio de la empresa, para no convertirse en un obstáculo al crecimiento de la productividad por "ignorancia".</p> <p>Construir y difundir entre sus agremiados un proyecto de productividad, que contemple sus necesidades y las de la</p>

	productividad de la empresa la relación laboral como esencial en el largo plazo, para evitar posibles conflictos que eliminen lo alcanzado.	empresa. Procurar en forma permanente la creación de nuevos mecanismos de relación con la empresa, que coadyuve al avance de la nueva cultura laboral en la empresa.
--	---	---

7. Se les preguntó si consideraban que el pago de dicho incentivo servía para que fueran realmente más productivos. 100 contestaron afirmativamente, el resto, 32 contestaron que no.

8. En los casos en que existe un incentivo de productividad monetario, se les preguntó en qué porcentaje veían aumento en su sueldo y los resultados fueron:

1-5	12
5-10	24
10-15	12
15-20	---
20-25	8
25-30	8
30-35	---
35-40	4

9. Las 132 personas dijeron ser productivas y las razones que dieron para ello fueron:

- Por desempeñar bien su trabajo y con calidad, cumpliendo con los objetivos de la empresa. 68
- Porque el servicio que dan al cliente es cada vez mejor. 16
- Optimizan los recursos con que cuentan. 16
- No dijeron el por qué. 32

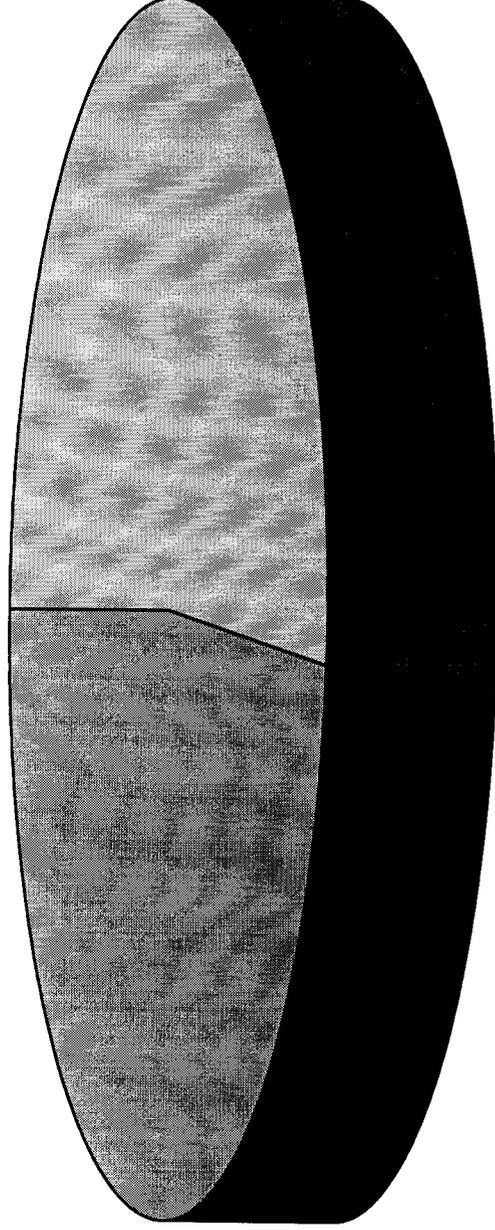
10. Al preguntárseles que propondrían para aumentar la productividad en su empresa contestaron:

- Crear una mejor comunicación entre jefes y subordinados 16
- Motivar emocionalmente al personal felicitándolo 40
(no sólo llamarles la atención cuando algo salga mal)
- Mayor honestidad al proponer el pago de los estímulos, dejando a un lado el favoritismo 26
- Pagos económicos 4
- Capacitación para una cultura productiva 10
- No contestaron 36

9.1 Presentación gráfica de resultados

**POBLACION ENCUESTADA
GRAFICA No. 1**

**HOMBRES
64**

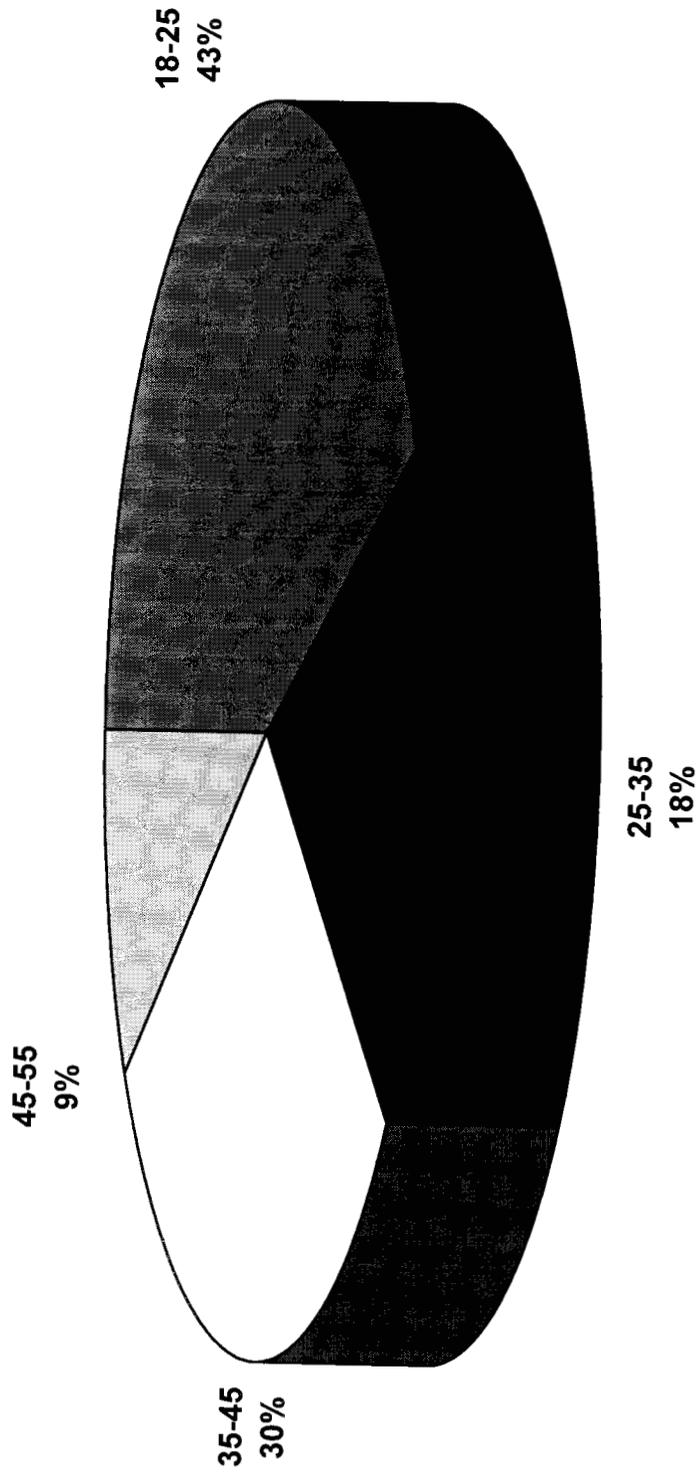


**MUJERES
68**

Existe una mayor disposición de la población femenina para ser encuestada, además de que se interesan más por el tema.

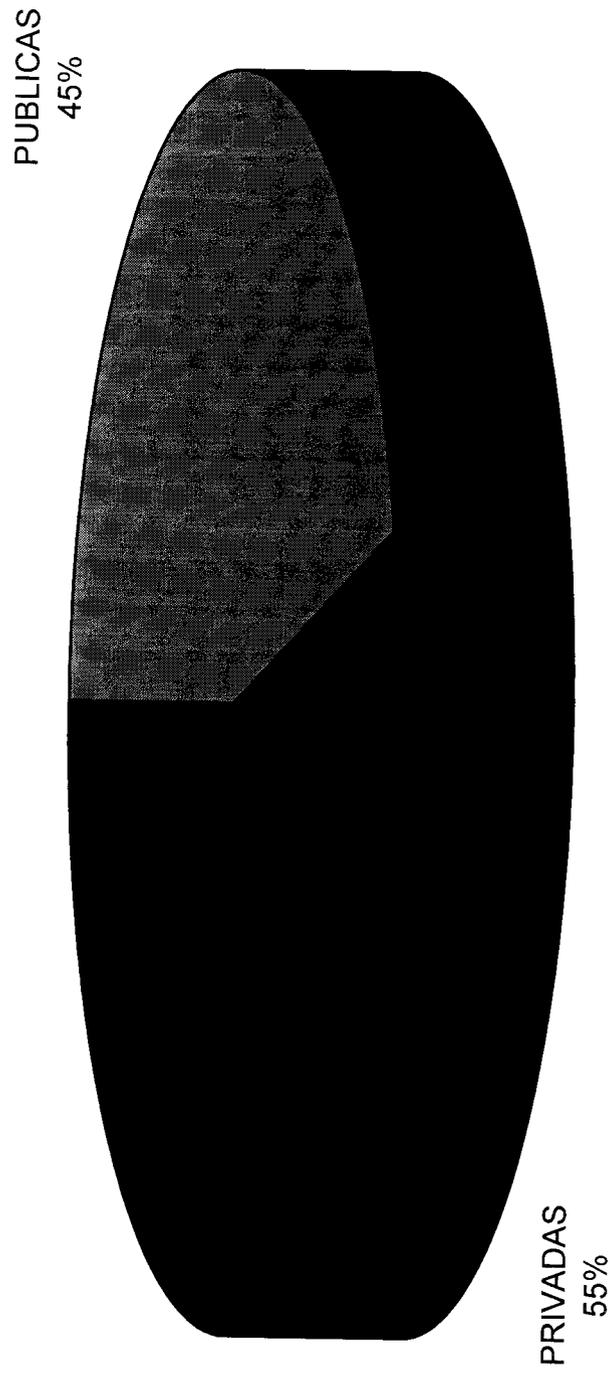
La población masculina tiende a ser más explícita y cortante en sus contestaciones.

EDADES DE LOS ENCUESTADOS
GRAFICA No. 2



La mayor población encuestada está entre los 18 y 25 años. En este rango y el de 25 a 35 años, se encontró gran inquietud entre las personas respecto a los temas de productividad y motivación, éste último resulta ser de gran importancia.

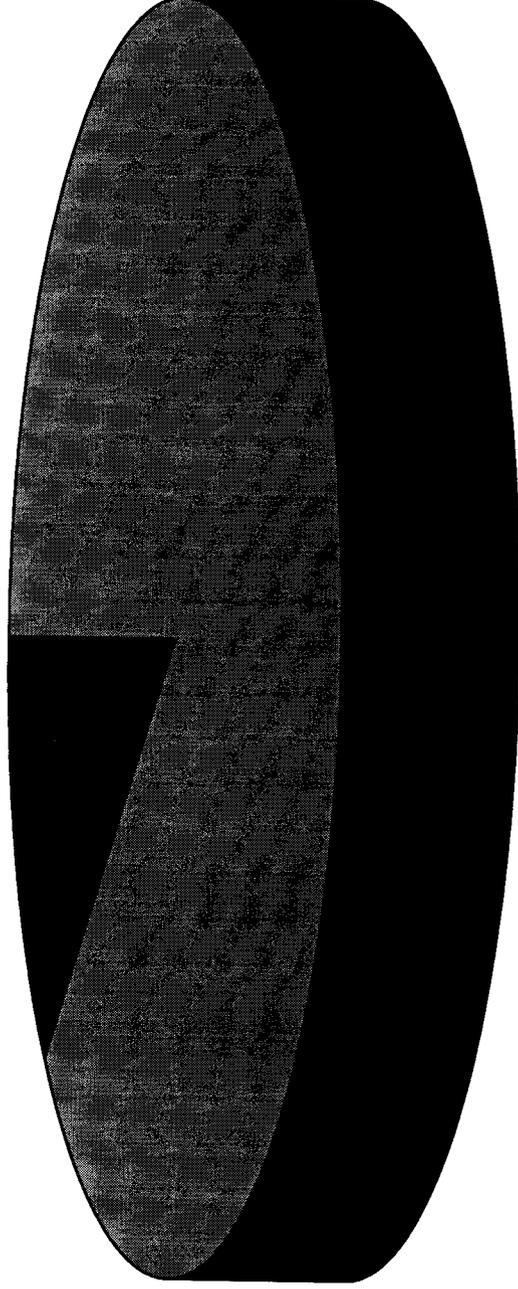
**TIPO DE EMPRESAS
GRAFICA No. 3**



Existe una gran diferencia en lo que a las dependencias de gobierno se refiere, ya que en ellas no hay un interés ni un conocimiento de conceptos como la productividad, incentivos por productividad, motivación, liderazgo y tal vez por lo mismo la gente no se muestra muy interesado por ellos.

**CONOCIMIENTO DEL TERMINO PRODUCTIVIDAD
GRAFICA No. 4**

**NO CONOCEN
2%**



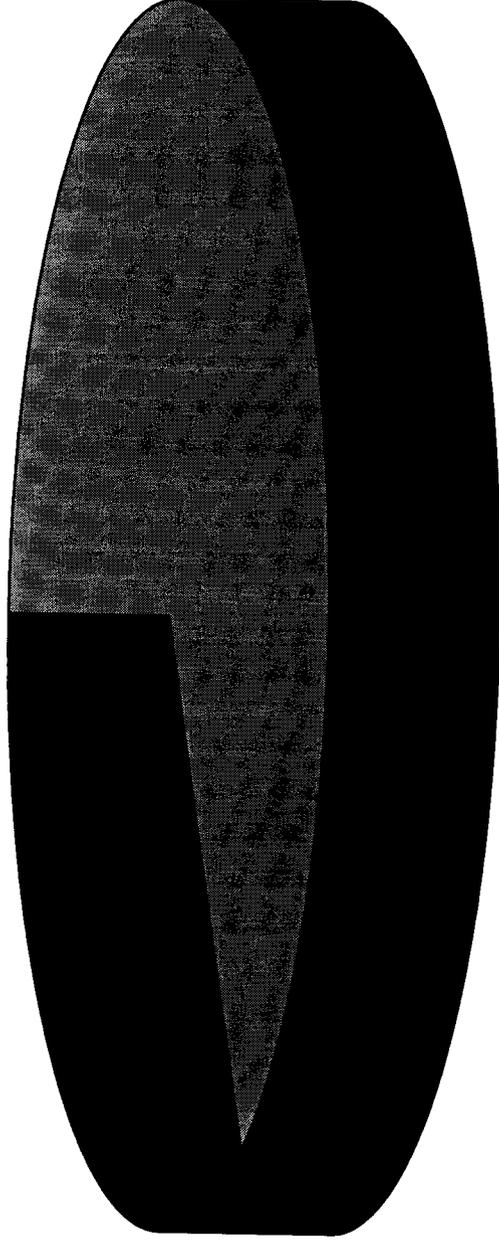
**SI CONOCEN
98%**

Después de hacer esta pregunta se concluye que la gente se confunde con lo que se refiere a producción y productividad; ya que la mayoría habló de realizar mayor cantidad de productos, pero no tomaron en consideración ningún tipo de recursos adicionales, como materiales, financieros, humanos, etc. Sin embargo existe una idea.

Sobre todo, existe mayor relación con lo que a productos se refiere, pero no a servicios.

**PROGRAMAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
GRAFICA No. 5**

**NO EXISTE
33%**

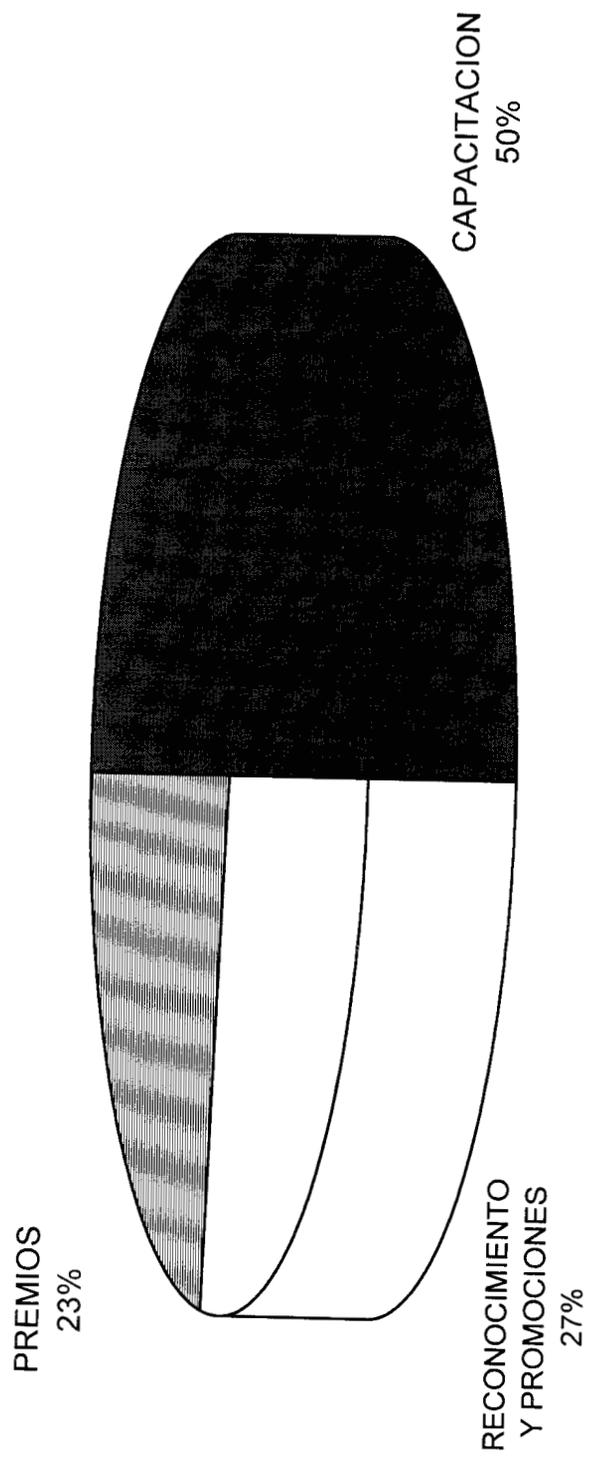


**SI EXISTE
67%**

En este sentido se entiende que en muchas empresas se habla continuamente de la productividad, pero realmente no se da un seguimiento específico para aplicar el pago del bono por dicho concepto.

La mayoría intenta introducir este concepto por medio de capacitación constante.

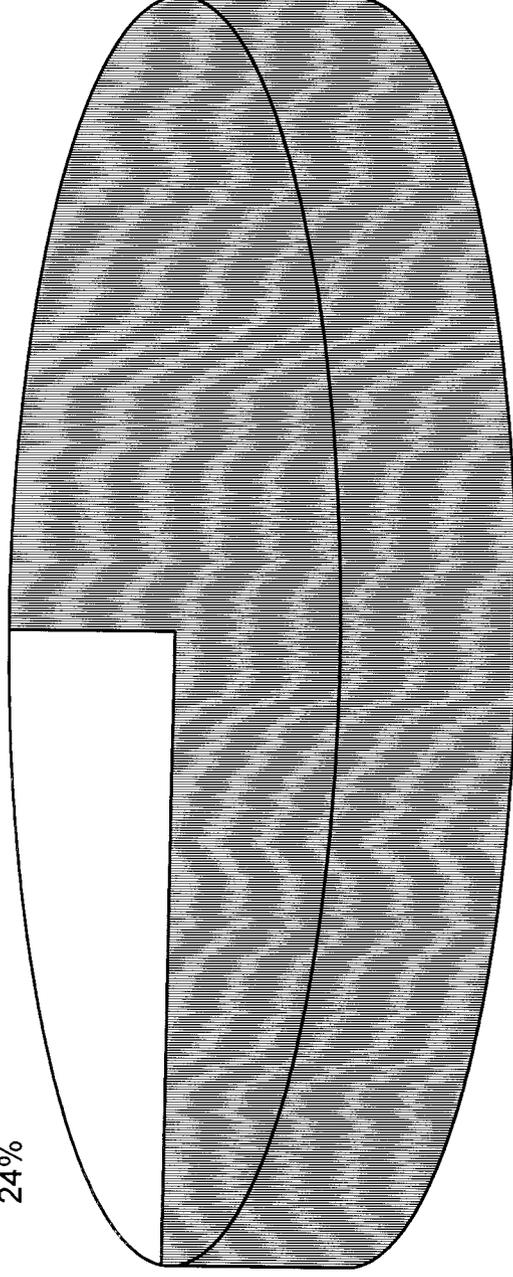
**INCENTIVOS DE PRODUCTIVIDAD
GRAFICA No. 6**



La gente considera como un incentivo a la productividad la capacitación, que ocupa el 50%, la otra mitad está conformada por un 27% representada por reconocimientos y ascensos al personal y el 23% restante relativo a la obtención de premios como viajes, incentivos económicos, etc.

**FINALIDAD DEL INCENTIVO DE PRODUCTIVIDAD
GRAFICA No. 7**

NO SIRVE
24%

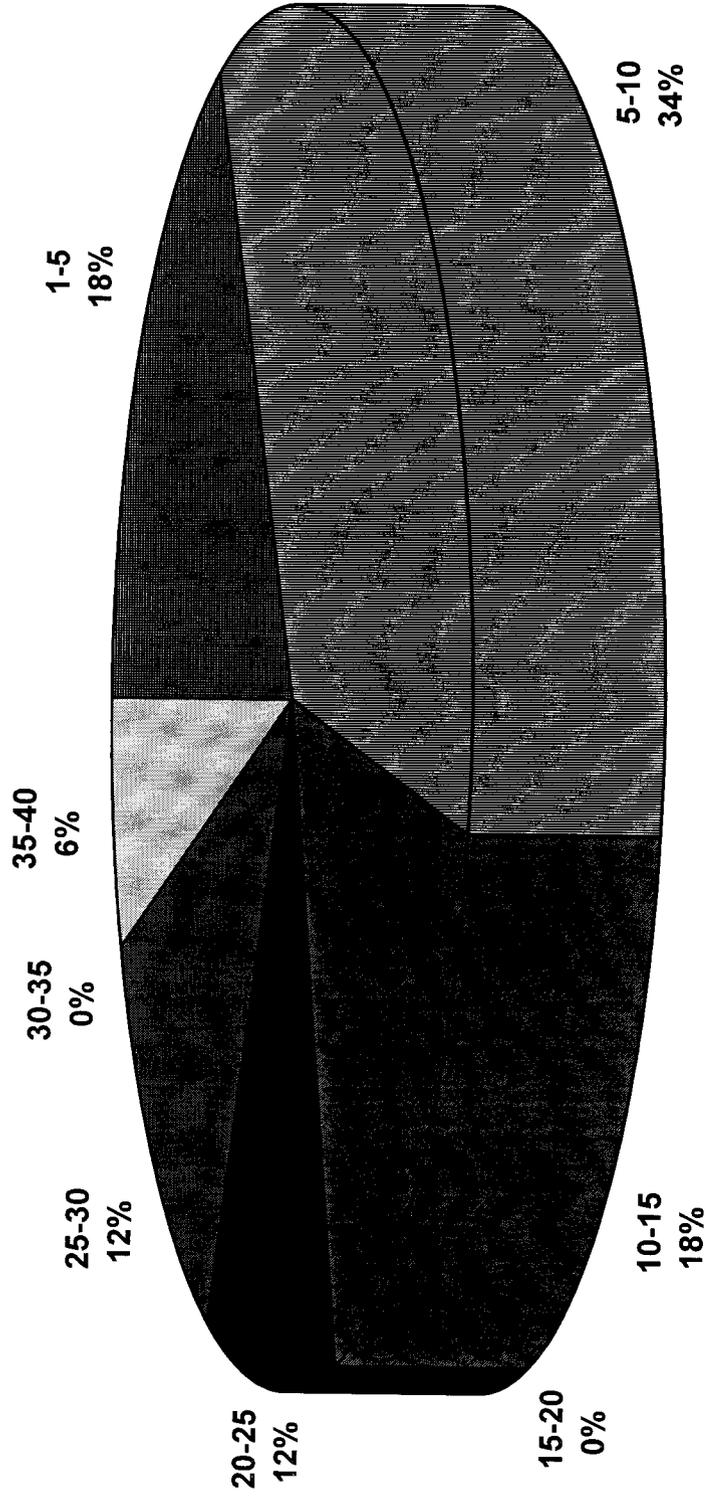


SIRVE
76%

En contra de lo esperado, el 76% de las personas encuestadas coincide en que el bono de productividad sí sirve para el objetivo que ha sido creado. Solamente que de fondo no está bien estructurado, además de que no se ha explicado ampliamente a la gente.

Es importante mencionar que en la mayoría de las empresas no se aplica todavía.

PORCENTAJE DE AUMENTO AL SUELDO POR EL INCENTIVO DE PRODUCTIVIDAD
GRAFICA No. 8



Como se observa, el Incentivo de Productividad (en donde se aplica) ofrece la oportunidad de obtener un incremento en el sueldo muy importante y si a ello se agrega un verdadero compromiso de parte de la gente, el logro es doble.

Una vez efectuada la investigación puedo concluir que la productividad entendida como “hacer más con menos”, es tan sólo uno de los tantos modelos que se persiguen o de las modas que surgen para solventar algo.

La productividad entendida como tal no ha llegado a ser comprendida por completo por la mayoría de las personas, ya que éstas lo relacionan en gran medida con la producción, en el sentido estricto de aumentar la cantidad de lo que se hace, pero sin la observancia correcta de los recursos que se tienen para tal fin, y tomando en consideración solamente los productos. Pero la productividad va más allá, también debe darse y existir en los servicios que se otorgan a los demás. Es en este punto en donde es más difícil medirla, ya que los parámetros que se llegan a establecer no tienen una medida específica como sucede con los bienes producidos.

Para lograr llegar a la comprensión de este tema y tratar de entender cómo es visto por las personas, se ha tenido que echar mano de conceptos como la motivación, que representa un factor muy importante dentro de las organizaciones y que sin embargo, no es llevada a cabo con la facilidad y el enfoque que se debiera.

Existe una estrecha relación entre los temas de motivación y liderazgo. Mucho influye el tipo de liderazgo que un jefe utilice con sus subordinados, para que éstos respondan, según lo esperado. En su mayoría, la gente que se siente tomada en cuenta, aquella a la que se le involucra en los planes de trabajo, a quienes se les pide opinión; serán las que más comprometidas se sientan e intenten ser quienes más aporten al incremento de la productividad dentro de su área o empresa.

De igual forma, la capacitación al empleado dentro de la empresa es primordial, ya que entre más conocimiento tenga de su puesto y las actividades que desarrolla, mayor será su facilidad para desempeñarlas mejor y con ello alcanzar productividad. También es vital conocer las aptitudes de la persona y de acuerdo a ellas ubicarla en el lugar correcto para su mejor desempeño. Por ejemplo: muchas ocasiones nos hemos encontrado con personas que son colocadas en lugares en los cuales necesitan tener un excelente trato con clientes, o bien, conocimiento de relaciones públicas y que son tímidas o retraídas, lo que provoca un mal desempeño y carácter. Por el contrario, cuántas veces no hemos visto gente con un buen trato personal hacia los demás y sin embargo, es gente que se encuentra detrás de un escritorio en el rincón más alejado de la oficina.

Actualmente, se trata de que la capacitación en las empresas sea obligatoria, pero desafortunadamente en este aspecto nos encontramos con dos problemas principales:

1. La falta de interés de los propios empleados, que en muchas ocasiones se resisten a la capacitación, porque esto implica un cambio a lo establecido y se ha demostrado

que la resistencia al cambio en las organizaciones es uno de los factores que más influyen para detener el avance. Por ejemplo: hay profesionistas que están acostumbrados a hacer las cosas de forma manual, como los contadores, que “arrastran el lápiz” para hacer sus cálculos o estados financieros o informes diversos, oponiéndose al uso de las computadoras personales y así facilitar su trabajo. Y no sólo hablamos del avance tecnológico, también de los cursos diversos como Calidad Total, Cambio de Actitudes, Sensibilización, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Reingeniería, Benchmarking, Globalización, etc. Algunos de ellos son enfocados a las bases, pero los mandos medios y superiores al creer que saben todo no son capaces de aceptar que necesitan constantemente actualizarse y conocer las últimas corrientes que existen, por lo que surge un grave conflicto entre lo que se le dice al empleado que realice apoyado por sus jefes y lo que éstos realmente hacen.

Existen empresas como Comisión Federal de Electricidad que aparte de tener gran variedad de cursos, ya sea de tronco general o especialidad, ofrecen a sus empleados el 25% de su sueldo diario por cada día de capacitación y aún así existe apatía y descontento por cierto sector del personal. El Grupo Industrial BIMBO constantemente lleva a cabo seminarios para sus mandos superiores en los que intenta como primer paso la concientización de ellos, para después involucrar al demás personal, existiendo para ello bases sólidas.

2. Dada la crisis que se vive, uno de los rubros más castigados y en el cual se intenta obtener ahorros para la empresa, es la capacitación, por lo que no se le da el apoyo necesario.

Otro aspecto que hay que mencionar, es el relativo a la evaluación que se da a los empleados, pero que siempre -pese a lo que se diga- se verá influida por las relaciones humanas. Es decir, cuando se trata de que un jefe tenga que evaluar la productividad de sus empleados (no hablamos de medir producción), regularmente ésta se verá alterada por situaciones como por ejemplo: la simpatía que exista entre ambos, o por el lado contrario la empatía que haya. Cuántas veces no nos hemos encontrado con personas que sin habernos hecho nada, alguien a quien casi no conocemos nos cae mal, o viceversa.

Lo anterior, representa un grave problema debido a que en los casos en que las evaluaciones son injustas ante los ojos de los demás, crea resentimientos, bajando así la motivación del individuo, lo que influye para no lograr la productividad deseada. En este sentido creo firmemente que ya sea que se utilice alguno de los métodos de evaluación mencionados en este trabajo, o bien algún otro, lo básico e importante es que el evaluador sostenga una plática con el evaluado, a fin de darle a conocer su calificación en general, pero haciendo patente aquellos puntos o conceptos dentro de la evaluación en los que ha fallado o está muy bajo, lo cual le permitirá poner mayor atención en ellos. De igual manera, no sólo se trata de hablar con él si es que tuvo fallas, también si es bueno y tiene un buen desarrollo se hace merecedor de un reconocimiento que le impulsará a seguir comportándose de igual manera o mejor.

Desafortunadamente, en los días pasados se estuvo hablando mucho de la nueva cultura laboral y lo que podría surgir a partir de ella. Sin embargo, lo que tanto se dijo respecto a un cambio en la Ley Federal del Trabajo y lo que resultaría de la publicación de la citada cultura laboral, sólo quedó en los buenos deseos de una mayor apertura entre los diversos sectores involucrados: patrones, trabajadores y sindicatos. Y esto nos habla de la poca importancia que realmente se le da a los cambios que tanto se mencionan, que sólo quedan en buenos deseos.

Esto me lleva a pensar que entre el gobierno, las empresas y los sindicatos existe un acuerdo callado que consiste en la aplicación del término “productividad” solamente para acallar las conciencias y demostrar (aparentemente) que se intenta dar un giro para que los empleados y trabajadores obtengan logros disfrazados. Es decir, el pago del famoso incentivo de productividad únicamente representa un pago extra, que en primer lugar no se paga en todas las organizaciones, por ejemplo: los bancos que hablan del buen servicio al cliente, de la rapidez y eficacia con que hay que atenderlos, no manejan para sus empleados este tipo de incentivo. Así mismo, es muy fácil hablar del cambio en la cultura del trabajador, pero no se le dan los elementos reales para hacerlo y como no existe una disposición legal que obligue a los empresarios y patrones a llevarlo a cabo, sólo queda en las buenas intenciones de todos.

Para mí, dentro de este trabajo los capítulos que representan lo más importante de mismo son el 7 y el 8; ya que en ellos he querido plasmar la problemática del pago del “Incentivo de Productividad”.

En los últimos cuatro o cinco años se ha hablado mucho de productividad, pero este concepto se ha manejado desde hace mucho tiempo atrás, según lo que se relata en el capítulo 7. Ha sido una parte importante con relación al trabajo y desempeño de los trabajadores, pero que no se ha visto consolidada. Sigue siendo en mi opinión, la ausencia de compromiso de los sectores y la falta de conocimiento sobre el concepto lo que no ha permitido que éste avance como debiera. Se tiene que crear una conciencia verdadera en los trabajadores, empresarios y gobierno, de lo que podría alcanzarse si realmente fuéramos productivos, pero en el sentido estricto y amplio al mismo tiempo. Tenemos que empezar por hacer un cambio cultural, laboral, personal, etc. Debemos tomar la productividad como algo de nosotros mismos, ser productivos en todos y cada uno de los aspectos de nuestra vida y estar convencidos de ello, ya que de otro modo, es muy cómodo dejarle el paquete a la empresa, al compañero, al gobierno, etc.

La productividad no debe ser sólo motivada por el pago de un “extra”, debe tomarse conciencia del cambio que se tiene que lograr. Por ello, personalmente pienso que el pago de este incentivo, de acuerdo al capítulo 8, no cumple con las expectativas para las cuales fue creado. Únicamente representa un aumento no reconocido al sueldo, además de que la gente -no toda- no lo hace realmente pensando en un cambio que

debe ir dándose, sino más bien como el cubrir ciertos requisitos para poder recibir un aumento a su sueldo.

En estos tiempos de crisis, en los que no hay más recursos económicos de donde echar mano, en que los intereses de los bancos son tan altos y no fácilmente nos podemos allegar de recursos financiados, es necesario recurrir a los recursos humanos, factor importante en toda empresa, ya sea productora de bienes o servicios.

Por todo lo anterior, y con base en los conocimientos adquiridos como administradora, es fácil entender razonar que en toda empresa, industria u organización debe existir en primer término motivación y reconocimiento al desempeño del trabajador, para aquellos que no laboren debidamente en sus actividades encomendadas, buscar lo que no es propicio y ayudarles. En segundo lugar la capacitación al puesto que se realiza y una vez cubiertas sus expectativas, preparar a la gente al puesto inmediato superior; lo que nos permitirá crecer y desenvolvemos mejor dentro del ámbito laboral. El siguiente punto, uno de los más difíciles es el relativo al liderazgo -existen talleres, seminarios, posgrados, etc, y sin embargo, no es fácil para la gente aplicarlo- un tema importante que ha dado buenos resultados a muchos jefes que aplican el estilo necesario (liderazgo situacional) y consiguen las metas deseadas con la gente que manejan.

Uno de nuestros compromisos como administradores es comenzar a realizar un cambio de mentalidad en la gente, proceso que se sobreentiende llevará algún tiempo, pero que finalmente si se consigue se habrá ganado mucho. Por ello que las futuras generaciones deben estar más comprometidas con este cambio de cultura.

El balance final no es del todo negativo, vale destacar que ya hay un número importante de gente comprometida en este cambio, personas que realmente pugnarán por una cultura productiva, basada no solamente en el pago del incentivo, sino en la creencia real de que funciona.

Es importante mencionar que no es lo mismo involucrarse que comprometerse. Para ser productivos no sólo tenemos que involucrarnos, debemos estar comprometidos primero con nosotros mismos, en segundo lugar con nuestra organización y nuestros compañeros y finalmente con nuestro país.

Bibliografía

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Cap. XIII. **Medición del desempeño**. 4a. ed., Biblioteca de Ciencias de la Administración, Ed. Trillas, México, 1989, 536 págs. HUAMI, HF5549, A2.4, 1989, C.5

Austin, Nancy y Tom Peters. **Pasión por la excelencia. Un liderazgo diferente**. 15a. ed., Lasser Press Mexicana, S.A., México, 1986, 509 págs., HUAMI, HF70, E6, P4.718

Belmonte Olivares, Raúl. **Productividad y calidad a través de la gente**. Trad. Westpor: Quorum Books, Enero, 1996, 351 págs.

Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Cap. IV. **Causas y efectos del clima organizacional**. Colección Desarrollo de recursos humanos. Trillas, trad. México, 121 págs. HUAMI, HD58.7, B7.88

Bruyne, Paul de. Teoría moderna de la administración de empresas. Cap. III. **Las aproximaciones de naturaleza psicológica**. Ed. Aguilar, 1a. ed., traducción, España, 1973, 314 págs. HUAMI, HD33, B7.88

Cázares, Laura; María Christen; Enrique Jaramillo y Leticia Villaseñor. **Técnicas actuales de investigación documental**. 3a. ed., 1a. reimp., Trillas, México, 1991, 194 págs., LUAMI, LB2369, T4.2, C.9

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. **La evaluación del desempeño humano en la organización y objetivos**. 1a. ed., McGraw Hill, México, 1983, págs., HUAMI, HF5549, CH3.28, C.6

Davis, Keith y John Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Cap. I. **Enfoque de la productividad**. 3a. ed., McGraw Hill, México, 1991, 603 págs., HUAMI, HD58.7, D3.88, C16

Drucker, Peter. La gerencia. Cap. IX. **Estrategia, objetivos, prioridades y asignación de trabajo**. Cap. XV. **El trabajo productivo y el trabajo que rinde**. Cap. XVII. **Obtención de un trabajo productivo**. Cap. XIX. **El trabajador y el acto de trabajar**. 6a. ed., El Ateneo editorial, Argentina, 1984, 550 págs. HUAMI, HD31, D7.78, C.3

Eco, Humberto. **¿Cómo se hace una tesis?** Colección libertad y cambio, Serie práctica, 7a. reimp., Gedisa Mexicana, México, 1988, págs. LUAMI, LB2369, E2.88, C.5

Ferrer Pérez, Luis. **Guía práctica de desarrollo organizacional**. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Trillas, 2a. ed., México, 1989, 204 págs. HUAMI, HD58.8, F4.7, 1989

Fuente Ortiz, Alejandro. Revista Adminístrate Hoy. **Diagnóstico efectivo de necesidades de capacitación**. México, Diciembre 1995, págs. 47-50

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Criterios**. Año IX, No. 219, Febrero 15, 1995, Págs. 2981-2982

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **La importancia de la productividad en la empresa**. Mayo 10, 1995, págs. 3075-3077

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. Mayo 24, 1995, págs. 3087-3089

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 227, México, Junio 7, 1995, págs. 3103-3105

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 233, México, Agosto 30, 1995. págs. 3198-3200

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 236, México, Octubre 11, 1995, págs. 3249-3252

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad** No. 237, México, Octubre 25, 1995, págs. 3264, 3265

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 238, México, Noviembre 8, 1995, págs. 3280-3282

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 3, México, Febrero 14, 1996, págs. 28-32

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 4, México, Febrero 28, 1996, págs. 38-41

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 6, México, Marzo 31, 1996, págs. 55-57

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. No. 10, México, Mayo 31, 1996, págs. 87-90

García P. Anselmo, Andrés Hernández y Roberto Wilde. Información Dinámica de Consulta. Sección laboral. **Productividad**. Agosto 31, 1996. págs. 117-120

Gélimies, Octave. **Estrategia y motivación**. Civilizaciones ediciones, México, 1989, 322 págs. HUAMI, HF5549, F8, G4.58

Gibson, James y John Ivancevich. Organizaciones, conducta, estructura y proceso. 4a. parte. **La evaluación del desempeño y sus procesos de recompensa**. Interamericana, México, 1983, 414 págs. HUAMI, HM131, G4.38, C.5

Graeme, Salomón y Kenneth Thompson. Control e ideología en las organizaciones. Cap. VII. **El control a través del liderazgo**. Cap. VIII. **La motivación y los problemas de la administración**. Fondo de Cultura Económica. 1a. ed., México, 1984, 366 págs. HUAMI, HD31, C6.58, C.5

Grades, Jaime y Otto Beutelspacher. **Calificación de méritos**. Trillas, 3a. ed., México, 1990, 158 págs. HUAMI, HF5549.5, C.4, G7.3, 1990

Guiot, Jean y Alain Beaufilus. **Diseño de la organización**. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial, Colombia, 1992, 227 págs. HUAMI, HD58.7, D4.718 Hall, Richard. **Organizaciones, estructura y proceso**. 2a. ed., Prentice Hall, México, 1976, 259 págs. HUAMI, HM131, H2.38, C.3

Haynes, W. Warren y Joseph, L. Massie. Dirección: principio, análisis y casos. Cap. VII. **Motivación, incentivos y moral**. Cap. XIII. **Mejora del trabajo y diseño del mismo**. Ediciones Deusto, trad., España, 1969, 694 págs.

Hodgetts, Richard y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones. Cap. V. **El proceso de la motivación**. Cap. IX. **Proceso de liderazgo**. Cap. XV. **Proceso de evaluación del desempeño**. McGraw Hill, México, 1993, 366 págs. HUAMI, HD58.7, H6.38, C.6

Huse, Edgar y James Bowditch. El comportamiento humano. Cap. III. **El individuo en la organización**. Cap. VI. **Influencia, poder y liderazgo**. Vol. III, Dirección, Ed. Deusto, S.A., Bilbao, 1975, 439 págs. HUAMI, HD37, D4.2, V.3, C.2

Karel Boon, Gerard. **Factores físicos y humanos en la producción**. Fondo de Cultura Económica, 1a. ed., México, 1970, 406 págs. HUAMI, HD57, B5.88, C.3

Karlson, Dick. La dirección moderna. **¿Qué hace falta para ser un buen director?**, Ed. Deusto, Bilbao, 1973, 241 págs. HUAMI, HD66, D5, K3.78

Kast, Femont. La administración en las organizaciones. Parte 5. **El sistema psicosocial**. Ed. McGraw Hill, trad., México, 1979, 699 págs.

Koontz, Harold; Cyril O'Donnell y Heinz Weilhrich. Elementos de la administración. Cap. XVI. **Evaluación de administradores**. Cap. XVIII. **La administración y el factor humano**. Cap. XIX. **Motivación**. Cap. XX. **Liderazgo**. 2a. ed., McGraw Hill, México, 1986, 614 págs. HUAMI, HD31, K6.278, 1983

Lozano Alberto. El Economista. Sección Industria y Comercio. **Sólo buenas intenciones en la cultura laboral, dice Hernández Juárez**. México, Agosto 14, 1996, pág. 28

Martínez Holgado, José Luis. **Dirección por objetivos**. Ediciones Deusto. Bilbao, 1972, 671 págs. HUAMI, HD37, E8, M3.4

Mustarós, Antonio. Revista Expansión. Alta Dirección. **Toma de decisiones. "Porque lo digo yo"**. México, Agosto 28, 1996, págs. 64-67

Myers, Michele Tolela y Gail E. Myers. Administración mediante la comunicación. Cap. VI. **Motivación e influencia**. Cap. VII. **Liderazgo y poder**. Cap. IX. **Manejo de conflictos**. Ed. McGraw Hill, 1a. ed., trad. México, 1983, 461 págs. HUAMI, HD37, E8, M9.38, C2

Parker, Willard. **Jefes y mandos intermedios**. Hispano Europea, Barcelona, 1971, 581 págs. HUAMI, HF5511, T4, B8, N.6

Peón Escalante, Joaquín. Excellentia. Alta Dirección. **Calidad y productividad en México: perspectivas y retos**. México, 1996 págs. 24-34

Pliego Garduño, José Luis. Revista Emprendedores. **Las barreras de la productividad**. Vol. VIII. No. 26 marzo-abril, México, 1994, págs. 4-6

Pliego Garduño, José Luis. Revista Emprendedores. **Productividad, calidad y capacitación**. Vol. VIII. No. 27 mayo-junio, México, 1994, págs. 4-8

Pliego Garduño, José Luis. Revista Emprendedores. **Proyecto integral de productividad para la competitividad**. Vol. IX, No. 34 julio-agosto, México, 1995 págs. 24-28

Pliego Garduño, José Luis. Revista Emprendedores. **Productividad y bonos de desempeño**. Vol. IX, No. 34 julio-agosto, México, 1995 págs. 29-31

Prokopenko, Joseph. **La gestión de productividad**. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, 1989, 317 págs. HUAMI, HD57, P7.628

Raia, Anthony. Administración por objetivos. Cap. IV. **Objetivos laborales individuales**. Cap. VI. **Implantación y autocontrol. Necesidades y motivos humanos**. Cap. VII. **Revisión y valuación**. Trillas, 1a. reimp., trad., México, 1985, 212 págs.

Reddin, William. **Efectividad gerencial**. Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de New Brunswick, Ed. Diana, 3a. reimp., México, 1978, 407 págs. HUAMI, HD31, R4.38, C.2

Rodríguez Gómez, Ricardo. **Optimización de la productividad**. Trillas, 1a. ed., México, 1986, 148 págs. HUAMI, HD56, R6.37

Rugarcía, Armando. Revista Expansión, **Capacitación mito o posibilidad**. México, Agosto 14, 1996, págs. 236-243

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. **Definiciones de productividad**. 1985, 20 págs.

Simon, Herbert. **La nueva ciencia de la decisión gerencial**. Biblioteca de Ciencias Económicas, Serie: Administración y Dirección, 3a. ed., El Ateneo Editorial, Argentina, 1982. págs. HUAMI, HD.69, D4, S5.38, C.2

Sisk, Henry L. Administración y gerencia de empresas. Cap. IX. **Delegación y descentralización de autoridad**. Cap. XII. **Conducta organizacional**. Cap. XIII. **Patrones de liderato**. Editorial Saber, S.A., de C.V., 3a. ed., trad., México, 1979, 638 págs. HUAMI, HD31, 55.78A

Soldelvila, Jorge. Revista Expansión. Alta Dirección. **Definiendo la dirección del futuro**. México, Agosto 14, 1996, págs. 164-170

Vroom, Victor H. y Edward L. Deci. **Motivación y alta dirección**. Biblioteca de Ciencias de la Administración. 3a. ed., Trillas, México, 1990, págs. HUAMI, HF5548, V6.68, C.13

Waterman, Robert. **Renovación hacia la excelencia.** Lasser Press Mexicana, S.A., México, 1988, 291 págs. HUAMI, HD58.8, W3.8718

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de la Dirección General de Capacitación y Productividad, realizó una encuesta industrial con objeto de encontrar una opinión en relación a los procedimientos en sus empresas para manejar el fenómeno de productividad.

Las definiciones fueron agrupadas en Técnicas, Económicas y Humanísticas, dando como resultado 64 diferentes. Una vez sometidas éstas a consideración de los miembros de la Comisión de Estudios de Productividad, se logró una definición que fuese manejada tanto por el sector público como por el privado y social. El resultado final fue:

“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 dicha sociedad.

Los beneficios deben ser distribuidos equitativamente entre utilidad, salarios e impuestos y deben significar mejores precios al consumidor”.²⁵

Definiciones de productividad en sentido técnico

1. “El concepto de productividad está asociado a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla”.ⁱ
2. “La productividad la entienden como los aumentos (o disminuciones), logrados en el producto sin alterar los recursos empleados o la disminución de los recursos utilizados para obtener un producto dado”.ⁱⁱ
3. “La productividad se define en términos técnicos, como la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos. Para poder medirla se relaciona con cada uno de los factores que se emplea, la más común de estas medidas es la productividad del trabajo, la cual se

²⁵ Comisión de Estudios de Productividad. Agosto, 1985.

mide como el número de unidades de producto obtenidos por hora-hombre empleadas” .ⁱⁱⁱ

4. “La productividad se define como la eficiencia de los productos a través de los recursos utilizados” .^{iv}
5. “La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficiencia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad; también podría interpretarse como la misma cantidad obtenida con mejor calidad, lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad, al mismo tiempo” .^v
6. “La productividad es la relación que existe entre las cantidades de bienes producidos y las cantidades de recursos utilizados en la producción” .^{vi}
7. “Productividad es un medio que permanecerá inalterable cuando cada productividad individual permanece inalterable” .^{vii}
8. “Productividad, medio que puede cambiar a causa de la comparación variable de la producción” .^{viii}
9. “La productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos” .^{ix}
10. “La productividad se define como la relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin” .^x
11. “La productividad es la cantidad de productos obtenidos por unidad de recurso productor utilizado durante una unidad de tiempo” .^{xi}
12. “La productividad es el uso adecuado de los recursos” .^{xii}
13. “La productividad es una serie de sistemas o implementos que se tienen para el control de la producción, para lo cual es necesario utilizar parámetros que midan el avance de la producción en la empresa, así como la óptima utilización de los recursos” .^{xiii}
14. “La productividad es la relación de la producción real de un operario a la producción estándar” .^{xiv}
15. “La productividad es la eficientización, la optimización en el uso de los recursos humanos y materiales” .^{xv}
16. “La productividad es el aprovechamiento de los recursos materiales a través de los recursos humanos” .^{xvi}

17. “La productividad es el nivel de aprovechamiento que de todos los recursos disponibles en la empresa haga un trabajador o empleado”. ^{xvii}
18. “La productividad es cualquier actividad realizada con calidad, oportunidad, costo y cantidad”. ^{xviii}
19. “La productividad es la cantidad de una producción originada por uno de los factores de producción”. ^{xix}
20. “La productividad es el aspecto técnico de la explotación de los recursos y su tendencia decide el futuro de la empresa”. ^{xx}

Definiciones de Productividad en sentido económico

1. “La productividad no es considerada como una facultad o aptitud, sino más bien como una relación expresada: $\frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$ ” ^{xxi}
2. En el siglo XX algunos economistas entre los que se encuentra Aftalión, la consideró como “Una relación que se puede medir entre producto y factores”. ^{xxii}
3. “Generalmente se asocia la idea de productividad con la producción por unidad de insumo, esto es, se mide la productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados”. ^{xxiii}
4. “Hablar de productividad es hablar de eficiencia, esto es, de cómo hacer las cosas lo mejor posible; es en este sentido que impera el principio económico; obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios”. ^{xxiv}
5. “La productividad puede ser definida simplemente como la relación entre el producto medible (en industria, maquinaria, etc.) y uno o más de los insumos utilizados en la producción”. ^{xxv}
6. “La productividad es la relación entre los insumos y los productos asociados a una actividad productiva y ambas medidas en términos reales”. ^{xxvi}
7. “La productividad se define como la razón entre el producto y el total de los insumos o factores requeridos para producirlo. Por lo que se le llama: Productividad total de los factores. La definición de productividad es muy variada en el sentido de que existen muchos factores”. ^{xxvii}
8. “La productividad laboral o de capital (raíces materiales de poder), depende de los insumos que fueran utilizados en la elaboración del producto”. ^{xxviii}

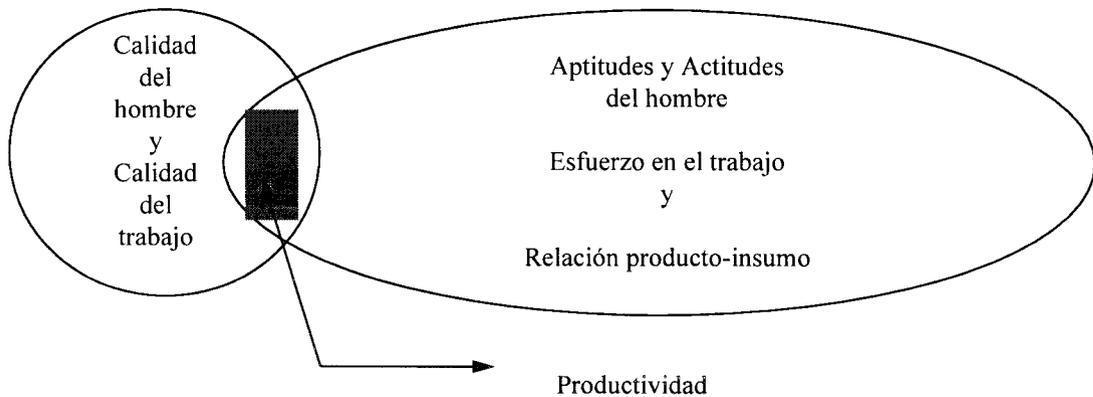
9. “La productividad es la relación entre producción e insumos”. ^{xxix}
10. “La productividad se define como el producto por hombre-hora y la calidad considerada”. ^{xxx}
11. “El concepto clásico de productividad, es aquél que define a la eficiencia con que el producto es generado a partir de los recursos utilizados”. ^{xxxi}
12. “La productividad se define esquemáticamente como la relación entre producto e insumos, de ahí se deriva la productividad total y la productividad parcial”. ^{xxxii}
13. “Productividad es el incremento simultáneo de producción y rendimientos de los recursos humanos y materiales, por medio del aprovechamiento óptimo de estos últimos por el mejoramiento de los métodos de trabajo, conservando los niveles de calidad preestablecidos, cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población en el entorno de la fuente de trabajo, mejorando las condiciones ecológicas de la región, y que conduzca a beneficios económicos, sociales y morales de la colectividad”. ^{xxxiii}
14. “La productividad es un proceso que prioritariamente atiende al fenómeno de los recursos humanos para el desarrollo nacional”. ^{xxxiv}
15. “Productividad es en esencia, una relación entre el producto obtenido y el conjunto de medios o insumos empleados. Es también la relación entre las magnitudes de bienestar, justicia, cultura y libertad y la eficiencia en conjunto del aparato productivo, el uso apropiado de los recursos nacionales y el esfuerzo de la totalidad de los mexicanos aplicada a su aprovechamiento pleno”. ^{xxxv}

Definiciones de productividad en sentido humanístico

1. Desde el punto de vista humanístico, “La productividad es una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción, reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida”. ^{xxxvi}
2. En el siglo XVII los fisiócratas definen por primera vez a la productividad “Como la facultad de producir”. ^{xxxvii}
3. “Productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnica y económicas sino esencialmente, una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar”. ^{xxxviii}

4. "Productividad es la participación de la eficiencia en el producto nacional, con el objetivo de superar los niveles de vida por la vía del ingenio científico, del talento humano y no por las onerosas ampliaciones de capacidades de producción". ^{xxxix}
5. "Productividad no es un hecho mecánico, es un fenómeno en el cual está presente el hombre, manifestándose como determinante de su propio porvenir, de su cantidad organizada, pero sobre todo, de su calidad de hombre". ^{xi}
6. "Productividad es un fenómeno humano, es una actitud humana que se manifiesta en el acto productivo. Como tal, incrementar la productividad es incrementar la calificación del hombre en cuyas manos, en cuyo talento, en cuya decisión recae, precisamente la responsabilidad del manejo de los recursos técnicos, financieros, naturales y de todo orden". ^{xli}
7. "La productividad significa un movimiento de hondas raíces humanísticas, en el que se finca la posibilidad concreta de una justicia social, también concreta". ^{xlii}
8. "La productividad se percibe en el trabajo del hombre, por la manifestación de sus aptitudes y actitudes en los actos productivos, por el esfuerzo realizado en el proceso de producción y por los resultados que en última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre". ^{xliii}
9. "La productividad es un fenómeno humano determinado por tres factores y un resultado: las aptitudes y actitudes del hombre, el esfuerzo proyectado en el trabajo, la evolución de la relación insumo-producto y las calidades del trabajo del hombre". ^{xliv}

$$\text{Productividad} = \frac{\text{R e s u l t a d o}}{\text{Factor "A" + Factor "B" + Factor "C"}}$$



CONVENIO DE PRODUCTIVIDAD QUE EN PRESENCIA, COMO TESTIGO DE HONOR, EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, LIC. XXXXXX, CELEBRAN ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA EMPRESA Y EL SINDICATO.

En el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, la empresa, en su carácter de Organismo Público Descentralizado, está obligada a llevar a cabo su propia modernización para cumplir con los objetivos que le marca la Ley xxx, de tal manera que se logre la operación más productiva acorde con las nuevas necesidades del país, bajo criterios de eficiencia, eficacia, calidad y rentabilidad financiera. Para lograr lo anterior es indispensable continuar con el esfuerzo ya iniciado para alcanzar los niveles de competitividad internacional que le permitan al país obtener los mayores beneficios posibles en su participación dentro del nuevo marco económico impulsado por el Gobierno de la República.

Ante el reto de la modernización y la impostergable necesidad de duplicar en el mediano plazo la capacidad instalada de xxxx, la empresa y el sindicato asumen su responsabilidad en el Proyecto Nacional por medio de diversos compromisos de productividad de los cuales algunos están ya plasmados en su Contrato Colectivo de Trabajo, así como convenios complementarios al mismo. Destacan los que se celebraron el 12 de diciembre de 1989 y el 23 de abril de 1990, en los que se contemplan un conjunto de medidas adoptadas para lograr una mejor utilización de los recursos, así como el establecimiento de procedimientos conducentes a la simplificación de trámites internos y a la óptima atención de los usuarios. Gracias a estas medidas ha sido posible implantar hacia el exterior nuevos sistemas de atención integral a los usuarios, entre otras acciones que sumadas a la desconcentración de las áreas, han permitido lograr los objetivos planteados e incrementar la productividad de los recursos humanos de la institución.

Ambas partes están convencidas de que es necesario trascender dichas acciones. El proceso de modernización del país y de inserción dentro del desarrollo de la economía mundial, que encabeza el Presidente xxx, requiere de mayores esfuerzos y de nuevas actitudes que permitan a México enfrentar con éxito dichos objetivos. Estamos en el umbral de una nueva cultura, donde todos estamos obligados a aportar lo mejor de nosotros para consolidar al México moderno.

Trabajadores, sindicato y administración de la empresa asumimos nuestra responsabilidad en la transformación del país y en particular de este organismo público del cual formamos parte, por lo cual es necesario consolidar esfuerzos iniciales y lograr mayores avances hacia las metas que se han establecido; para tal propósito, con la intervención de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la empresa y el Sindicato consideran inaplazable reforzar las acciones que hasta ahora han emprendido

y además hacerlos extensivos a todas las actividades de la empresa, garantizando a su vez una mejor calidad de vida a sus trabajadores, mejores posibilidades de desarrollo profesional y vinculación de los programas de capacitación y adiestramiento, con las posibilidades de ascenso y mejoría económica, de tal suerte que los trabajadores incrementen su productividad y reciban el estímulo adecuado a sus esfuerzos.

En este sentido, las partes han decidido celebrar el presente convenio en los términos de los siguientes:

A C U E R D O S

La empresa y el Sindicato, ratifican los compromisos de productividad asumidos en Convenios anteriores, para alcanzar un desarrollo estable y sostenido en la industria xxxx, señalando como objetivo básico la mejor organización del trabajo, mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros en los procesos productivos, así como en la selección y aplicación de los adelantos tecnológicos y el uso de los demás instrumentos que permitan incrementar la eficiencia en la prestación del servicio público de xxx.

Con objeto de ampliar los avances logrados a la fecha y fortalecer las acciones derivadas de dichos compromisos, utilizando la infraestructura ya existente de los Comités de Productividad Locales, Regionales y Nacional, las partes estiman necesario establecer acuerdos específicos sobre los siguientes aspectos:

PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS

1. Toda vez que en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente se contempla en la cláusula 38 “que los nuevos puestos de base sólo podrán crearse por convenio entre la Dirección General de la empresa y el Comité Ejecutivo del sindicato”, las partes acuerdan para el período 1992-1994, que no aumentará la planta laboral, por lo que los requerimientos del recurso humano que pudieran derivarse de la expansión del servicio xxx y de la capacidad instalada (que se estima, de acuerdo a los programas en 4,500 plazas), serán absorbidos mediante el incremento de los índices de asistencia y productividad del personal, a través de la aplicación de las medidas a que se contrae este apartado, por lo que el mismo no implica condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en la normatividad laboral vigente.
 - a) Se otorgarán estímulos económicos a los trabajadores que por ningún motivo falten a sus labores.
 - b) Los permisos sin goce de salario para asuntos particulares, mayores de 30 días, no formarán parte de la antigüedad de los trabajadores.

- c) Los cursos de capacitación y adiestramiento se impartirán preferentemente fuera del horario de labores, otorgando la empresa un estímulo económico a los participantes.
 - d) Los trabajadores, de manera voluntaria, podrán optar por laborar los días de vacaciones que excedan a los establecidos por la Ley Federal del Trabajo, obteniendo en consecuencia el pago en efectivo que corresponda.
 - e) Dos de los diez días, a los que, en exceso de lo previsto por la Ley Federal del Trabajo, se refiere a la cláusula 51 del Contrato Colectivo de Trabajo, serán laborados mediante el pago correspondiente.
2. Las partes están de acuerdo en que los objetivos y compromisos establecidos requieren a su vez de aplicar mecanismos de estímulos económicos al personal, que permitan reconocer el esfuerzo, responsabilidad, productividad y calidad en sus labores, por lo que se comprometen, en un plazo de 90 días a partir de la firma del presente, a implantar un sistema general y permanente de evaluación del desempeño para su otorgamiento, en función de las metas alcanzadas por cada área y grupo de trabajo, así como de los resultados y desempeño laboral de cada trabajador.
 3. Para coadyuvar a no aumentar la planta laboral, Empresa y Sindicato, revisarán exhaustivamente, en un plazo de 90 días a partir de la firma del presente, las estructuras así como las plantillas actuales de personal permanente y temporal de todos los centros de trabajo, con objeto de determinar la fuerza de trabajo real e identificar las necesidades o excedentes actuales y futuros de personal, para adecuarlas en cantidad y calidad, a las que requiera la atención de las actividades encomendadas, conforme a los procesos productivos.
 4. Con las plazas excedentes que llegaran a resultar conforme a lo señalado en el punto anterior, así como las que se generen con motivo de los cambios necesarios en algún centro de trabajo, por la implantación de nuevos sistemas, equipos o procedimientos de trabajo, se constituirá una bolsa de plazas a nivel nacional, que se destinará para la operación de nuevas instalaciones o requerimientos de cualquier área, independientemente de la zona geográfica en que se localice.

MODERNIZACIÓN

Como parte del Programa de Modernización de la empresa, se continuará otorgando alta prioridad a reforzar y complementar los avances alcanzados en las acciones para transferir, en un marco global de congruencia, decisiones y recursos a las áreas operativas, apoyando en este sentido, la desconcentración y simplificación administrativas, de tal manera que éstas puedan cumplir en mejores condiciones de oportunidad y eficiencia con las funciones a su cargo.

En apoyo a los avances realizados en esta materia, se ratifica el compromiso de mantener un seguimiento permanente a través de los Comités de Productividad, con objeto de mejorar los resultados de los aspectos siguientes:

1. Sistemas de mantenimiento de las instalaciones, equipos, líneas y redes propiedad de la Institución.
2. Tiempo requerido para la atención de nuevos servicios, simplificando los trámites de contratación y atención integral al usuario.
3. Tiempo de interrupción al usuario.
4. Número de usuarios atendidos por trabajador.
5. Número de xxx vendidos por trabajador.
6. Número de km. de línea por trabajador.
7. Ahorro y uso eficiente de energía eléctrica, tanto en usos propios de la entidad, como en el de los distintos usuarios del servicio.
8. Métodos de trabajo y tecnologías para el desarrollo de las actividades.
9. Índices de seguridad industrial.
10. Programa de Calidad Total.
11. Tiempo de construcción de las obras.
12. Pérdidas de energía eléctrica en todos los procesos del servicio.

Para apoyar los objetivos mencionados se reforzará conjuntamente el Programa Integral de Comunicación Motivacional (PICOM), el cual está encaminado a involucrar a los trabajadores en los procesos de transformación del organismo, tendientes a conseguir mayores niveles de los hasta ahora logrados de productividad, eficiencia y búsqueda de la calidad total, así como en su desarrollo personal y profesional.

CONDICIONES DE TRABAJO

Como consecuencia de los procesos de modernización, desconcentración y simplificación administrativa, la empresa y el sindicato revisarán permanentemente las estructuras orgánicas y ocupacionales de las áreas técnicas operativas y administrativas de la Institución, ajustándolas a las necesidades cambiantes, previo estudio que en cada caso se realice, estableciendo para tales efectos los siguientes compromisos a cumplir:

1. Instrumentar mecanismos que simplifiquen los sistemas de trabajo y permitan adecuar las organizaciones y plantillas permanentemente, de una manera ágil, así como la adecuada movilidad del personal y las plazas para tal fin.
2. Cuidar que los sistemas de reclutamiento y selección del personal obedezcan a las necesidades y perfiles de cada puesto, procurando elevar el nivel de los candidatos e incorporar a la fuerza de trabajo a los mejores y más calificados.

3. Orientar la capacitación y el adiestramiento a satisfacer prioritariamente el desarrollo del personal de acuerdo a las necesidades de las áreas y puestos requeridos, buscando incrementar la eficiencia y lograr la calidad total en los servicios; adoptar tanto nuevas y mejores metas de trabajo y tecnologías, así como su preparación para acceder a promociones y puestos superiores.

Para el efecto, la empresa y el sindicato se comprometen a revisar cuidadosamente los mecanismos y esquemas del sistema de capacitación y adiestramiento, a fin de que los programas permitan al personal, la posibilidad de obtener los conocimientos y aptitudes, previos a que se suscite la vacante del puesto inmediato superior, siendo responsabilidad de los Comités de Productividad el seguimiento de estas acciones. En el caso de los trabajadores temporales, deberá ser necesario acreditar su capacitación y adiestramiento para ocupar las plazas a las que sean propuestos.

Conscientes de la necesidad de elevar el nivel educativo de sus trabajadores, la empresa y el sindicato promoverán en forma conjunta ante la Secretaría de Educación Pública, el establecimiento de Programas de Educación Abierta y Cursos de Regularización, para instrucción Primaria, Secundaria y Preparatoria, así como planes de titulación para que los trabajadores obtengan los certificados correspondientes, lo que además de permitirles su superación personal, coadyuvará a alcanzar mejores resultados en el trabajo, aumentando sus posibilidades de ascenso y con ello mejorar su calidad de vida familiar.

4. De conformidad con lo previsto en el Contrato Colectivo de Trabajo Único, deberán actualizarse o formularse en su caso, los escalafones de los trabajadores de base por rama de actividad, profesión u oficio en cada centro de trabajo, en un plazo de 90 días contados a partir de la firma del presente, a través de las Comisiones Mixtas de Escalafón constituidas para tal efecto.
5. Asimismo, la empresa y el sindicato se comprometen en un plazo de 90 días a implantar un sistema de promociones que se sustente en criterios de productividad y eficiencia de los trabajadores, y no exclusivamente en su antigüedad, reconociendo ésta mediante una compensación económica.

Las acciones derivadas de estos propósitos serán de aplicación general en todas las áreas y para todo el personal que labora en la institución.

Las partes ratifican expresamente que los acuerdos y compromisos contenidos en el presente convenio no contravienen lo pactado en el Contrato Colectivo de Trabajo, sino que constituyen un complemento que de común acuerdo aceptar para incrementar la productividad y brindar nuevos beneficios a los trabajadores.

Los programas, metas e indicadores para el desarrollo de estos compromisos serán perfectibles, y en su caso deberán adecuarse a las condiciones que prevalezcan en la Institución. El seguimiento que lleven a cabo los Comités de Productividad y las

aportaciones de los círculos de calidad de los trabajadores, nutrirán permanentemente la retroalimentación en la toma de decisiones, para lograr los resultados esperados y actualizar objetivos y mecanismos en función de las posibilidades y requerimientos fijados por la planeación institucional.

El incremento de la calidad y productividad de los servicios, se sustenta en el pleno desarrollo de la capacidad de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución, consecuentemente permite elevar las condiciones laborales, de capacitación y adiestramiento y las remuneraciones de sus trabajadores.

La empresa y el sindicato manifiestan su voluntad política para el cabal cumplimiento de los objetivos precisados, con lo que refuerzan y fortalecen el clima de armonía que ha caracterizado sus relaciones, haciendo posible que a sus 55 años de existencia, opere con eficiencia y alto sentido de responsabilidad una Institución del Gobierno de la República, que ha contribuido y seguirá contribuyendo al progreso de México y al proyecto nacional de modernización y productividad.

Se firma en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintitrés días del mes de abril de mil novecientos noventa y dos, comprometiéndose las partes a depositarla ante la Junta Especial Número Cinco de la Federal de Conciliación y Arbitraje, para los efectos de su registro y sanción legales.

Apéndice III

Entrevista de Anselmo García P., Andrés Hernández y Roberto Wilde G. asesores externos de la O.I.T. con el Dr. Leonardo Mertens, experto del equipo multidisciplinario de la O.I.T. en Santiago de Chile y coordinador del proyecto regional “Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo”, realizado en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile y México, en torno a los principales problemas observados en las estrategias de productividad y recursos humanos.

P.- Desde su punto de vista y de acuerdo con los resultados obtenidos en el proyecto en el que usted participa, ¿cuáles son los principales objetivos y las áreas prioritarias de gestión de la productividad que siguen las empresas y cómo impacta esto sobre la gestión del recurso humano y la relación productividad-salario?

R.- De acuerdo con los resultados obtenidos (en los seis países), los objetivos de la estrategia de productividad se ha circunscrito durante los últimos cinco años a tres aspectos : reducir los costos, mejorar la eficiencia de los factores de la producción y mejorar la calidad del producto.

P.- ¿Cuál fue la muestra de empresas en las que se aplicó el estudio?

R.- El proyecto de referencia se concentró en las industrias de alimentos y de la metalmecánica, que en conjunto suman el 50% del producto y empleo industrial de los seis países elegidos; ésta fue una de las razones por las que se eligieron estas ramas.

El instrumento que utilizamos en los seis países, fue un cuestionario a gerentes generales de establecimientos, y el propósito de conocer el alcance de las estrategias de productividad en cuanto a la innovación en tecnología, organización de la producción y el trabajo y las políticas de recursos humanos. Asimismo, para tener la visión sindical se desarrollaron en cada país talleres de investigación con dirigentes sindicales, a nivel de plantas de las mismas ramas. Resultaron de esta manera dos universos para el análisis.

Se realizaron 443 encuestas en empresas de ambas ramas industriales, y se obtuvo información de 118 dirigentes sindicales. Las empresas consideradas en los dos casos se refieren a establecimientos medianos y grandes.

P.- ¿Cuáles fueron los principales resultados en cuanto a objetivos y áreas prioritarias de gestión de la productividad?

R.- Los objetivos principales se centraron en la reducción de costos, eficiencia de los factores de producción y mejoras en la calidad del producto, seguido en orden de importancia, por los objetivos de flexibilizar la producción y la calidad del proceso.

Por otra parte, la mayoría de las empresas priorizó en su estrategia de productividad la innovación técnica y la organización de la producción en el período 1988-1992, sin embargo, para el período 1993-1996, la prioridad cambia, al considerarse que se pondrá mayor énfasis en la organización del trabajo o recursos humanos y aquí me gustaría ampliar la explicación de los resultados que se obtuvieron en materia de innovación en la organización del trabajo, para pasar después a comentar la relación que se observó entre productividad y salario.

Las empresas están siguiendo diferentes trayectorias de innovación de la organización del trabajo, innovación que tiene que ver con la simplificación de las tareas, su ampliación y su enriquecimiento técnico y social.

Simplificación de la tarea

- Actualización de normas de tiempo y rutinas de trabajo.
- Simplificación de las operaciones.

Ampliación de la tarea

- Asignación de un mayor número de tareas similares por operario
- Asignación de tareas de inspección de calidad a los operarios.
- Asignación de tareas de manejo de inventarios a los operarios
- Rotación de trabajadores entre puestos de trabajo.

Enriquecimiento Técnico de la Tarea

- Asignación de tareas de mantenimiento a los operarios.
- Asignación de tareas de control estadístico de calidad de operarios.
- Asignación de tareas de programación de equipos a los operarios.

Enriquecimiento Social de la Tarea

- Introducción de círculos de calidad.
- Reducción de niveles jerárquicos.
- Introducción de equipos de trabajo.

En el caso de la rama metalmecánica, las iniciativas emprendidas en organización del trabajo reflejan la proyección de los objetivos de eficiencia, calidad y flexibilidad en las tareas: eficiencia por la actualización de normas y simplificación de tareas; aseguramiento de la calidad, a través de la inspección; flexibilización por la rotación entre puestos.

P.- ¿Es ésta una tendencia general en las empresas metalmecánicas de la muestra?

R.- No, desde luego que no, en nuestro análisis identificamos dos tipos de empresas, las dinámicas y las menos dinámicas, ello de acuerdo a su progreso en productividad. En el cuestionario se consideraron 21 indicadores de productividad, referidos a las áreas de la producción directa, indirecta, suministro de insumos y relación con los clientes-consumidores. El grupo definido como más dinámico consiste en aquellos casos que tuvieron progresos en 14 ó más indicadores, y los menos dinámicos los que tuvieron entre 6 y 13 indicadores.

P.- Bajo este resultado ¿Es posible hablar de dos tendencias?

R.- Sí, si consideramos que la trayectoria está compuesta por dirección, ritmo y profundidad de las innovaciones. Entonces, para diferenciar, diremos que lo común en la estrategia de innovación en organización del trabajo tanto de los establecimientos dinámicos, como de los menos dinámicos, eran las dos iniciativas en el campo de la simplificación de las tareas y dos en ampliación: asignación de inspección de calidad al operario y rotación entre puestos (multihabilidad). Estas iniciativas pueden considerarse como básicas para generar un incremento diferencial que coloque al establecimiento en la esfera superior de la dinámica de este proceso.

Ambos grupos de establecimientos también tenían en común algunas iniciativas que no figuraban en sus respectivas estrategias. Son iniciativas cuya implementación cambia la demarcación técnica de los puestos de trabajo, lo que inevitablemente tendrá su impacto en la organización de las tareas a nivel de planta. Estas iniciativas no incluidas son de mayor alcance que las básicas, porque requieren a su vez cambios profundos en la organización de la producción y la formación profesional. Pertenecen a iniciativas de ampliación y enriquecimiento de tareas; tales como: la responsabilidad para desarrollar un mayor número de tareas similares, el manejo de inventarios y el mantenimiento, instalación y programación del equipo.

P.- ¿Dónde radica la diferencia entre ambos grupos de establecimientos?

R.- La diferencia entre los dos grupos de establecimientos se daba en el tipo de iniciativa aplicada, es decir, cuando los menos dinámicos se quedaron en programas de simplificación y ampliación de tareas, los dinámicos avanzaron también en iniciativas de enriquecimiento técnico y social: estadística de control de proceso; equipo de trabajo y reducción de niveles jerárquicos. Esto significó que los

dinámicos hicieron innovaciones simultáneas en las cuatro sub-áreas: simplificación, ampliación y enriquecimiento técnico y social.

P.- En su opinión y de acuerdo a los resultados del estudio realizado ¿cómo han afectado estos cambios la relación entre salario y productividad?

R.- Bueno, es fundamental señalar que los cambios en la organización del trabajo trae consigo, en algunos casos, la exigencia de mayores esfuerzos físicos y mentales hacia los trabajadores, y que dichos cambios están orientados a la obtención de mayores niveles de productividad.

Sin embargo, debemos señalar que para las empresas existen una serie de dificultades a la hora de intentar implantar nuevos sistemas de remuneración, dificultades que tienen que ver con: formas de adecuar los ascensos a la nueva práctica productiva; formas de diseñar los incentivos; maneras para evaluar el desempeño grupal; problemas para definir las cargas de trabajo mental, y problemas de exceso de categorías, por señalar algunos obstáculos.

En el estudio se observó una tendencia de las empresas por buscar un equilibrio entre productividad y salario, para esto se han introducido una serie de incentivos que tienen que ver no sólo con el volumen de producción, sino con las actitudes; el mérito; la puntualidad; la asistencia y la antigüedad dentro de la empresa.

Asimismo, en algunas empresas se han comenzado a introducir incentivos de manera grupal, por sugerencias, por rentabilidad y por calidad.

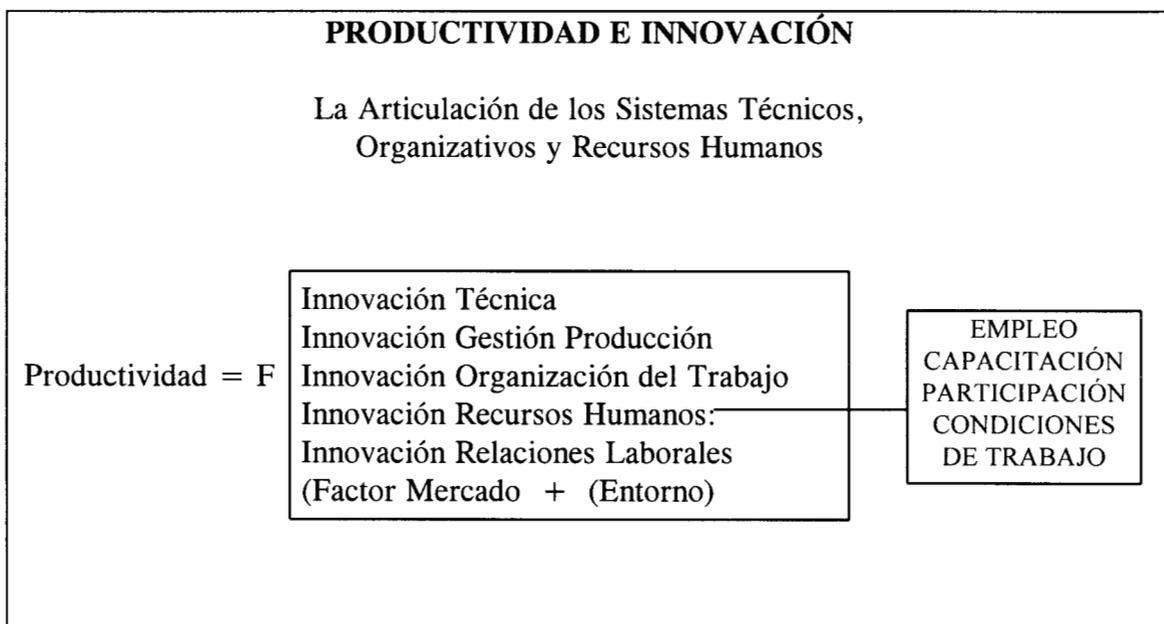
P.- ¿No modifica esto el concepto de productividad?

R.- Mas que decir que el concepto de productividad se modifica, podemos decir que hay una serie de factores que determinan su incremento, lo cual tiene que ver con la articulación que se presenta entre los sistemas técnicos y organizativos y el recurso humano. Es decir, el incremento de la productividad está en función de la innovación técnica; la innovación en la gestión de la producción; la innovación en la organización del trabajo; innovación en la gestión de los recursos humanos y la innovación en las relaciones laborales.

Estos procesos de innovación a su vez tienen una serie de efectos sobre los llamados mercados internos de trabajo: el empleo, la capacitación, la remuneración, la participación y las condiciones de trabajo.

Para poner un ejemplo de estos impactos, podemos observar la dinámica de productividad y empleo en la industria metalmecánica en el período 1985-1990, en donde se aprecia como resultado global, un incremento de la productividad con muy poca generación neta de nuevos empleos.

Esto es debido a que si bien, existen un conjunto de ramas dentro de la industria metalmecánica, consideramos de innovación expansiva, como la automotriz terminal, los equipos y accesorios electrónicos; y maquinaria y equipos eléctricos, que fueron dinámicas en productividad y en generación de empleo en el período 1985-1990, hay otras ramas que mejoraron su productividad pero no lograron dinamizar la generación de empleo, consideradas de innovación racionalizadora. Entre éstas se encuentran muebles y accesorios metálicos; maquinaria y equipos no electrónicos; electrodomésticos y partes automotrices . Otras, que denominamos en declive, que continuaban en una fase de estancamiento de productividad y empleo y una última, de expansión improductiva que aumentó en empleo sin aumentar la productividad.



P.- Para finalizar, ¿qué papel juegan los recursos humanos en las estrategias de productividad de las empresas analizadas?

R. Las políticas en este campo estuvieron concentradas en el área de la capacitación de personal y seguridad en el trabajo. Las áreas de innovación complementarias en el desarrollo de recursos humanos, como son los cambios en el sistema de remuneración, programas de involucramiento y participación en las decisiones; y ergonomía, fueron marginalmente aplicadas por el grupo menos productivo o menos dinámico. Fue en estos programas donde se distinguió el grupo más dinámico de manera significativa, sobre todo en cuanto a programas relacionados con la participación de los trabajadores a través de programas de sugerencias y de compartir información técnica y económica con los trabajadores.

-
- i Hernández Laos, E. **Evolución de la productividad de los factores en México.** Ed. Productividad, México, 1973.
- ii Ibid.
- iii Ibid.
- iv Fulton Denison, Edward. **Accounting for Slower Economic Growth: The United States in the 70's.** Washington, 1979.
- v Martínez M., Rafael. **Productividad.** Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1984.
- vi Oakley, Stan. **ABC of Work Study.** Pitman Publishing. 1973.
- vii Organización Internacional del Trabajo. **Métodos para las estadísticas de la productividad del trabajo.** México, 1951.
- viii Ibid.
- ix Rusell Mackenzick, Currie. **Análisis y medición del trabajo.** Ed. Diana, México, 1979.
- x Klein, A. W. **La medición de la productividad y comparación entre empresas.** Arte, Caracas, 1965.
- xi Encuesta aplicada en Lintex, S.A.
- xii Encuesta aplicada en Padina, S.A. de C.V.
- xiii Encuesta aplicada en Norkin, S.A.
- xiv Encuesta aplicada en Productos Bills, S.A.
- xv Encuesta aplicada en Industrias H24, S.A. de C.V.
- xvi Encuesta aplicada en Cannon Mills, S.A.
- xvii Encuesta aplicada en Helena Rubinstein, S.A.
- xviii Encuesta aplicada en Provedora Satélite, S.A. de C.V.
- xix Secretaría del Trabajo y Previsión Social. **Sinopsis de productividad.** Editorial Popular de los Trabajadores, México, 1980.
- xx Klein, A. W. **El diagnóstico de empresas.** Fundación Instituto Venezolano de Productividad, Caracas, 1966.
- xxi Gubbels, Robert. **Productivite Progress Technique et Relations Industrielles,** Universite Libre de Bruxelles, 1960.
- xxii Sría. del Trabajo y Previsión Social. **Sinopsis sobre productividad.** Ed. Popular de los Trabajadores. México, Agosto, 1980.
- xxiii Correa, Héctor. **Productividad y Desarrollo.** INAPRO, México, 1973
- xxiv Op. cit.
- xxv Easterfield, T.E. **Productivity Measurement in Great Britian,** Departament of Scientific and Industries Research, Great Britain, 1973.
- xxvi Siegel H., Irving. **Concepts and Measurements of Production Productivity.** Bureau of Labor Statistics; Washington, 1952.
- xxvii International Labor Office. **Measuring Labor Productivity.** I.L.O., Génova, 1969.
- xxviii Ibid.
- xxix O.I.T. **Introducción al estudio del trabajo.** México, 1980.
- xxx Sutermsister A., Robert. **People and productivity.** Bureua of Labor Statistics, Washington, 1983.
- xxxi Jerome A., Mark. **BLS Readers of productivity.** Bureau of Labor Statistics, Washington, 1983.
- xxxii Einar Prints, Moe. **Análisis de la productividad total.** (Ponencia presentada en el Congreso de Oslo), Noruega, 1984
- xxxiii Caballero Nichardo, Fernando. Industria México Azucarera.
- xxxiv Ensayos varios.
- xxxv CENAPRO-ARMO. **X Memoria: Un decenio en la productividad y el desarrollo (1965-1975),** México, 1976.
- xxxvi Sría. del Trabajo y Previsión Social. **Gerentes Generales: Productividad,** Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1984.
- xxxvii Op. cit.
- xxxviii Centro Nacional de Productividad del Perú. **Informe del Primer Simposium Nacional de**