Muestreo del trabajo.

Este método registra una pequeña proporción de los comportamientos requeridos de cualquier tenedor del puesto, y se pueden hacer dos tipos de muestreo: transversal y longitudinal.

En el método transversal, el registro de actividades del puesto de varios tenedores de éste al mismo tiempo, puede dar una panorámica del puesto en general. Por ejemplo, la observación del comportamiento de un día, de 30 gerentes de personal puede dar una buena imagen de lo que abarca la totalidad del puesto. Si pocas personas realizan un determinado trabajo, el analista podrá observar sus comportamientos en períodos por separado.

Cuestionario y listados de puntos de control.

Los cuestionarios y los listados de puntos de control difieren un tanto en el grado hasta el cual están estructurados. Los cuestionarios confían en los tenedores de puestos para obtener la mayor parte de la información narrativa de las tareas, destrezas, conocimientos y habilidades que requieren sus puestos.

Los listados de puntos de control ya contienen el dominio que se requiere en los puestos que se están analizando. Las listas de comprobación requieren que quienes las contesten indiquen si ejecutan o no los comportamientos anotados o utilizan la habilidad o los conocimientos enumerados en la lista. También se preguntan a menudo, la frecuencia con la que se ejecuta la tarea y la importancia que tienen para el desempeño general de sus puestos.

3. Método de evaluación por puesto u oficio.

La evaluación por puesto u oficio es un método de determinar las relaciones entre las tarifas salariales, no las tarifas en sí mismas. En la práctica es difícil considerar por separado estas dos cuestiones. En la teoría, por ejemplo, la terminación de un programa de evaluación de puestos no tiene por qué dar como resultado un aumento en el costo total de la fuerza laboral, sino que algunas personas recibirán aumentos y otras quedarán igual.

"La evaluación de oficios es una manera sistemática de aplicar determinados criterios pero no elimina la necesidad de juzgar cada caso. No es un proceso automático pues es administrado por seres humanos y como tal sujeto a todas las debilidades humanas" (12).

Hay algunos métodos para realizar esta evaluación, pero fundamentalmente todos tienen por objeto permitir a la administración resolver cuánto se debe pagar por un puesto u oficio en comparación con otros.

4. El método de valuación por puntos.

El método de valuación por puntos es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuaciones de puestos; está sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las empresas modernas.

Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de "factores".

Un "punto" no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un "peso", un "litro", o un "metro": unidad de medida para efectos de comparación.

Un "factor", como su nombre lo indica, es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

Este sistema de valuación por puntos se considera compuesto por tres pasos:

a. Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.

b. Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.

c. Asignar a cada puesto así valuado "en puntos", el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

a. Análisis y descripción de puestos.

El análisis es un método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Partiendo de la idea anterior, el análisis de un puesto estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

En cuanto a descripción, ésta consiste en la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto, y esta forma puede presentarse genérica o analíticamente.

La forma genérica consiste en la breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

La forma analítica es la descripción detallada de las funciones que deben realizarse en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia o cronología.

Puede decirse que el puesto es una serie de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

b. Comité de valuación de puestos.

Normalmente, la sugerencia del estudio de valuación emana de los dirigentes del área de recursos humanos, aunque puede surgir de la gerencia general, del área de producción, o en general, de la necesidad apremiante de una buena administración de salarios.

Siendo la valuación de puestos un estudio de efectos largos y de enorme trascendencia, se hace necesario el apoyo de la gerencia para operar con éxito; por lo tanto se recomienda que los funcionarios de más elevada jerarquía integren un comité, cuyas labores se iniciarán con la determinación de los puestos a valuar.

Formando el comité, se unificarán criterios, se tomarán en cuenta las características de los diversos departamentos, se logrará una estructuración lógica de las diferencias de salario, pagados en diversos puestos; los jefes tendrán menos resistencia a aceptar la valuación y, puesto que están interviniendo en ella, se verán comprometidos a seguirla.

Un cuerpo de asesores debe auxiliar al comité, pero éste debe tomar las decisiones pertinentes.

c. Manual de valuación de puestos.

- Factores y subfactores a valuar.

La fijación de los factores se basa en cuatro, Genéricos, que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Tales categorías son tan amplias, que sirven para clasificar cualquier otro factor que se elija. Su utilidad radica en que ofrece grupos de subfactores íntimamente relacionados y, por tanto, pone de manifiesto cualquier superposición u omisión.

Los subfactores incluidos en el grupo "habilidad" pueden definirse como las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en ese puesto de trabajo.

Los subfactores relativos al "esfuerzo" miden la energía mental, visual y física que requieren la ejecución de las tareas.

Los subfactores de "responsabilidad" comprenden las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto de que se trate.

Las "condiciones de trabajo" incluyen todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe trabajar la persona que vaya a desempeñar el puesto analizado.

Se recomienda no utilizar un número mayor de 12 ni menor de 8 subfactores en el momento de valuar, pues eso nos expondría a duplicar la característica que se trate de

medir: adaptabilidad y versatilidad, por ejemplo; y, en cambio, un número menor nos expone a dejar de tener en cuenta elementos de importancia; sin embargo, el número óptimo deberá corresponder a las necesidades y magnitud de la organización, tanto como a sus objetivos próximos y remotos.

La ponderación de factores y subfactores consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función de 100, con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de valuar.

Ejemplo:

Factores	**Porcentaje**
• Habilidad	40
• Esfuerzo	10
• Responsabilidad	45
• Condiciones de trabajo	5
Suma:	**100%**

El peso definitivo de cada factor debe ser acordado en atención a las opiniones del comité de valuación que en cada caso se organice.

- Grados correspondientes.

Los grados se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valuar.

De 4 a 6 grados puede considerarse una amplitud óptima; pero habrá ocasiones en que un determinado subfactor requiera para su fiel interpretación, un número mayor de grados para lo cual no hay ningún obstáculo. Es recomendable la adopción de números pares en los grados, a fin de evitar la tendencia al centralismo en las clasificaciones.

Al proceder a la fijación de los grados de cada subfactor, se tendrá en cuenta que la ponderación obtenida en el grado anterior debe corresponder al puesto de menor importancia que se pretenda valuar y, en consecuencia, el grado superior debe considerar, asimismo, el puesto de mayor importancia entre los valuados.

La definición de los factores y sus grados debe ser consignada por escrito en forma clara, concisa y ordenada, a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

La fijación de "puntos" en cada grado, generalmente se hace en proporción aritmética, pero puede hacerse también en proporción geométrica o incluso con valores arbitrarios.

Con todo lo anterior, se integra el Manual de valuación, para uso de todos los miembros del comité.

La utilización e interpretación de los análisis de puestos inicia la segunda etapa, o sea, la fase dinámica de valuación por puntos, y tiene por objeto que los miembros del comité interpreten la índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valuar.

- Calificar puesto por puesto de la empresa por el comité.

La índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valuar implica describir sus características con claridad, precisión y objetividad.

Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto por valuar, habrá que interpretar los datos que contiene la especificación y traducirlos a los términos que se contienen en las definiciones de los factores y sus grados en el Manual de valuación, consignando los resultados en la hoja de concentración que se ilustra a continuación:

Manual de valuación

Instructivo para usar el manual de valuación.

1. Úsese siempre, integralmente, la hoja de valuación, cuyo modelo se presenta más adelante.

2. Llénese cuidadosamente el encabezado de dicha hoja.

3. Ensáyese varias descripciones genéricas del puesto que se intente valuar, y consígnese en la hoja de valuación, sólo aquella que con mayor calidad de certeza, naturalidad y precisión, nos proporcione la idea de los requisitos, obligaciones, responsabilidad y condiciones de trabajo necesarios en dicho puesto.

4. Enseguida y en el casillero de "descripción del factor", anótese la intensidad, modo y manera en que se precisa dicho factor para la eficiente actividad en el puesto.

5. Utilizando luego las hojas de ponderación que para calificar cada factor se anexan inmediatamente después de la tabla para valuar, hágase la comparación de lo anotado en la hoja de valuación, de acuerdo con el paso 4 de este instructivo, y véase en cual grupo queda comprendido, anotando éste con números romanos, en la columna denominada "grado".

6. Hecho lo anterior con cada uno de los diez factores y utilizando ahora la tabla para valuar, consígnese el valor en puntos que para el grado de cada factor se encuentra señalado en la intersección del renglón y la columna correspondientes.

7. Súmese en seguida el total de puntos asignados a cada uno de los factores, y anótese en la casilla del total.

8. Consulte enseguida la Escala de Salarios Básicos, para determinar el grupo o grado de salarios que corresponda y anótese en el margen inferior izquierdo de la forma.

9. Los límites de sueldo se toman del mismo renglón del grupo que corresponda, siendo optativo señalar, además de las cantidades que ahí aparecen, la primera con 15% menos, y la segunda con 15% más, para tener a la vista toda la amplitud del salario que corresponda.

10. Repítase el proceso anterior, por lo menos cada año, a fin de mantener al día la correcta valuación de los puestos de la compañía.

11. No se olvide que se trata de valuar puestos y que se toma en consideración sólo lo que es indispensable para que, en cualquier tiempo, cualquier persona pueda realizar ese trabajo con precisión, sin tener más dificultades que las normales en toda nueva actividad.

Enseguida se presentan o ilustran ejemplos de la hoja de valuación y de la hoja de ponderación de grados.

Hoja de valuación

Puesto: Jefe de Relaciones Laborales Clave: RH-2

Sección: Relaciones Laborales Departamento: Recursos Humanos

Fecha de valuación: 10 de Octubre de 1998

Descripción genérica del puesto:

Factor	*Descripción del factor*	*Factor Grado*	*Puntos*
Instrucción	Requiere estudios superiores o una experiencia que lo capacite ampliamente.	IV	56
Experiencia	Requiere gran capacitación que supone entrenamiento mayor de seis meses.	IV	60
Iniciativa	Se requiere amplitud de criterio y de recursos, para tramitar negocios o realizar diversas actividades.	III	33
Esfuerzo Físico	Hay cansancio por la variedad de actividades aún en días festivos.	III	12

Factor	Descripción de Factor	Factor Grado	*Puntos*
Esfuerzo Mental	Es necesaria una atención constante, para no cometer errores.	IV	*24*
Responsabilidad de manejo de valores	El mal desempeño puede causar pérdida de calidad.	*IV*	*48*
Responsabilidad en trato con público	No tiene necesariamente ningún trato específico con público.	*I*	*7*
Responsabilidad en trámites y procesos	Sumamente elevada, por la indole de actividades.	*IV*	*40*
Responsabilidad en trabajo de otros	No maneja ningún subordinado.	*I*	*16*
Ambiente de Trabajo	Es un poco desagradable.	*II*	*10*
	Total de Puntos:		306

Salario minimo$: Maximo$: Grupo:

Para valuar los puestos de empleados

Puntos correspondientes

%	Factores	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV
40	**HABILIDAD**				
	1. Instrucción	14	28	42	56
	2. Experiencia	15	30	45	60
	3. Iniciativa	11	22	33	44
10	**ESFUERZO**				
	4. Físico	4	8	12	16
	5. Mental	6	12	18	24
45	**RESPONSABILIDAD**				
	6. En Valores	12	24	36	48
	7. En trato con el público	7	14	21	28
	8. En trámites y procesos	10	20	30	40
	9. En Trabajo de Otros	16	32	48	64
5	**CONDICIONES DE TRABAJO**				
	10. Ambiente de Trabajo	5	10	15	20
100	**TOTALES**	100	200	300	400

- Determinar la estructura de sueldos y salarios.

Después de calificar cada factor con el numero de puntos que corresponda y de haber sumado los puntos asignados a cada subfactor, se obtendrá una cantidad de puntos que servirá para jerarquizar los puestos, por su orden de importancia progresiva.

Registrando en la columna especial de las formas los salarios que se están pagando a cada puesto valorizado, se obtendrá una comparación directa que señalará las discrepancias generales que existan en los salarios, ya sea porque no concurra una progresión correlativa de salarios o bien porque aún habiendola, las diferencias de unos a otros no parezca corresponder a la magnitud de las diferencias concomitantes fijadas en función de las habilidades, responsabilidades, etc., de los puestos(Gráficas 6 y 7).

Como una consecuencia de lo anterior, se realizarán los ajustes correspondientes en los salarios que lo ameriten, y se continúa luego con la valuación de los demás puestos por interpolación, como en el caso de la valuación por comparación de factores.

- Determinar políticas de sueldos y salarios, y prestaciones.

Desde el ángulo de la organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo:

El salario mínimo.

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales

de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

El salario del puesto.

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, etc. Es en este apartado donde se justifica la existencia de las técnicas de análisis y evaluación de puestos.

El pago al mérito del trabajador en su puesto.

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

El pago a la productividad y eficacia.

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

Para el establecimiento de normas que permitan en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición del salario, se han desarrollado desde hace medio siglo una serie de técnicas que la Oficina Internacional del Trabajo ha denominado "remuneración por rendimiento", pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que ésto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas.

La elección de una política determinada en cuanto a sueldos y salarios depende de las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesadas.

En cuanto a la política sobre los servicios y prestaciones, ésta debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés e incentivo para el logro y la mejora personal.

Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados.

Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

En las relaciones cotidianas, la mejor política es posiblemente la de otorgar solo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben.

Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las que estos viven.

Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si esta cumpliendo con su cometido.

5. La eficiencia.

La eficiencia se refiere a la forma como el puesto se desempeña ya que varios individuos no lo hacen con la misma dedicación. La eficiencia se confunde muchas veces con el rendimiento, pero entre estos dos términos existen diferencias.

La eficiencia tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo. Comprende no solo cantidad, sino calidad y ahorro de desperdicio.

El rendimiento tiene un sentido más bien pasivo, y por lo mismo, se aplica mas a la máquina y al trabajo, y lo que la máquina o el trabajo producen. El rendimiento comprende mas bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad.

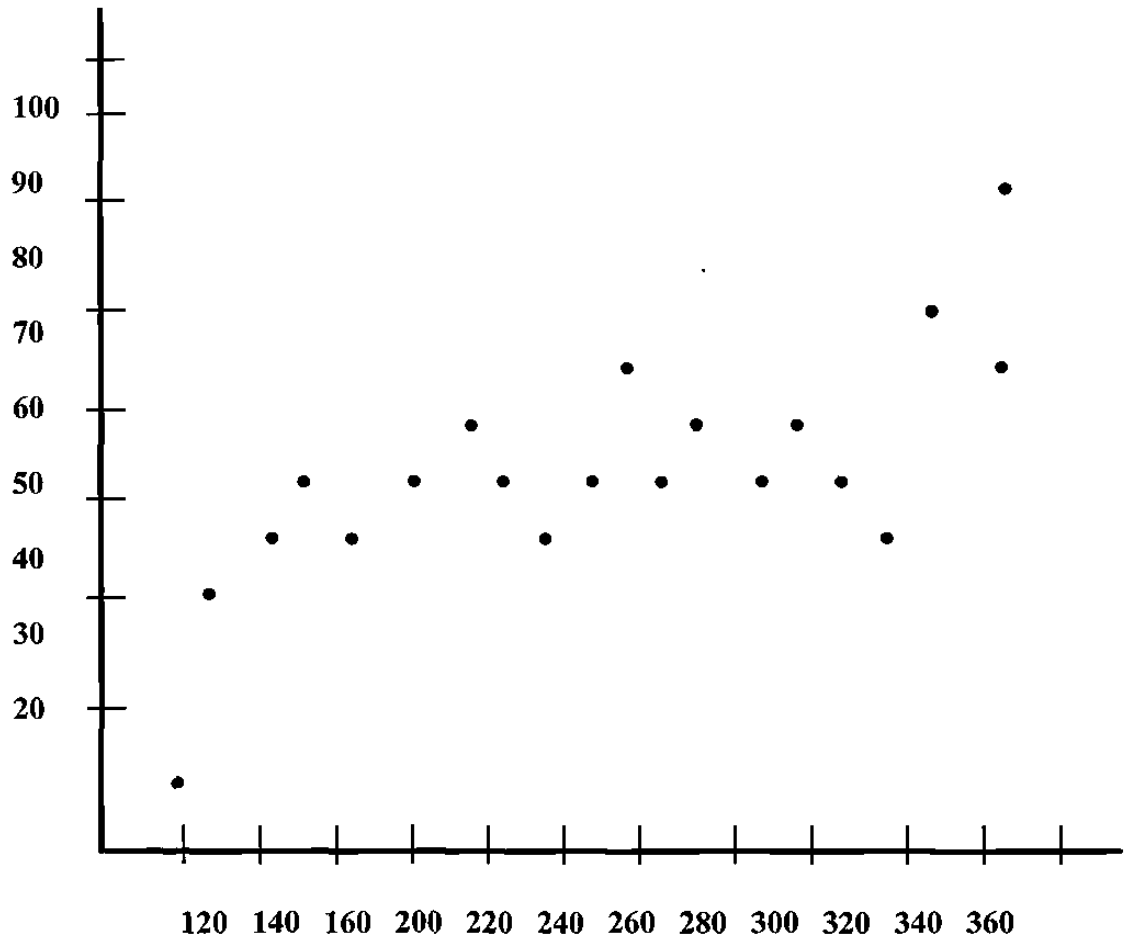
6. Productividad.

El término productividad implica sobre todo la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos.

La eficiencia y el rendimiento, en cambio, son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así, se dice 100% de eficiencia o rendimiento. En cambio se habla, de haber aumentado o disminuido la productividad contra la que se tenía antes, o a la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra.

Gráfica 6

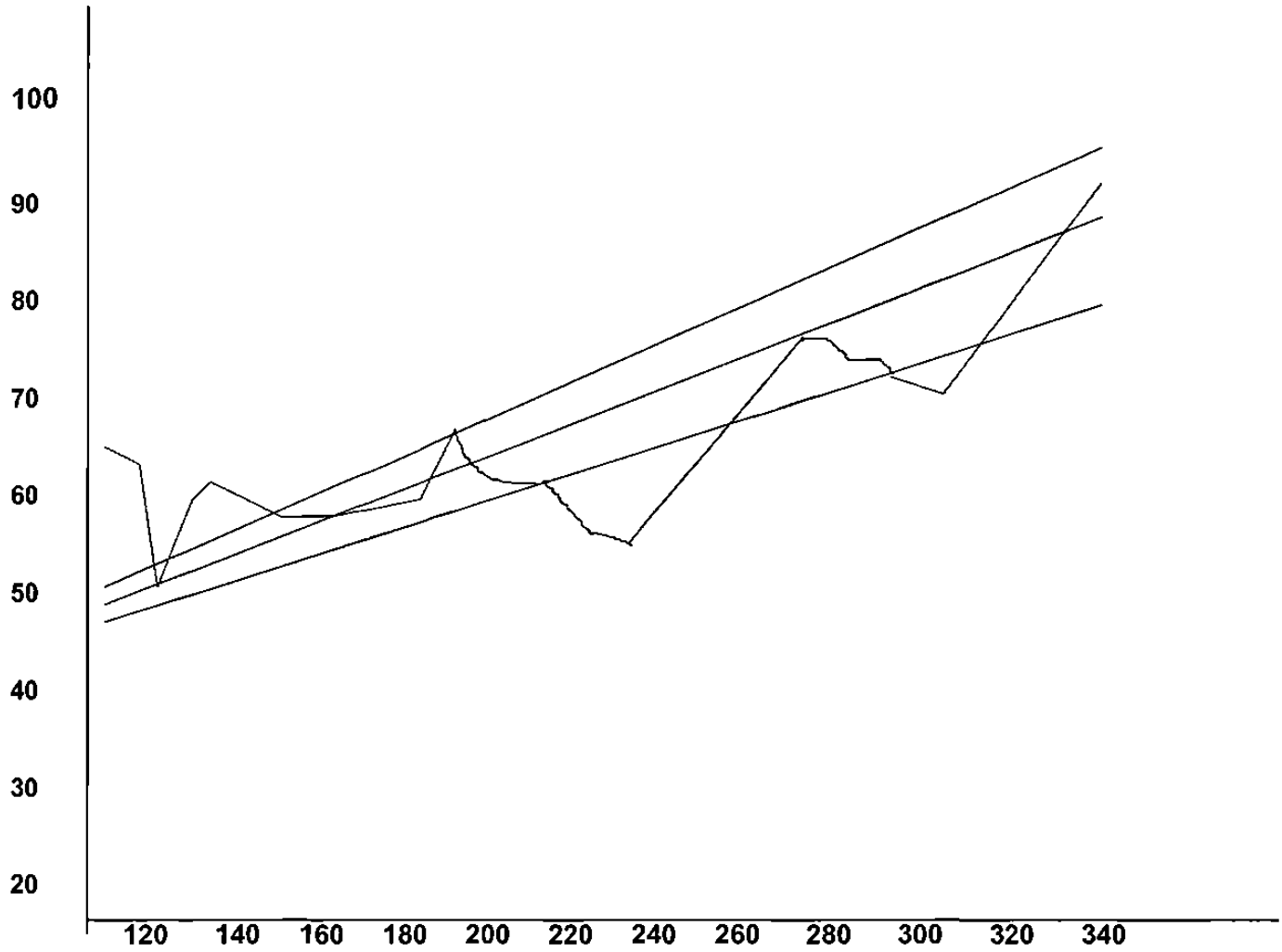
Dispersión De Puntos Y Salarios Para Una Valuación De Puestos.



(Arias Galicia, 1994, p. 239)

Gráfica 7

Márgenes máximo y mínimo de salarios en función de la tendencia del crecimiento



(Arias Galicia, 1994. p.241)

D) La productividad como resultado de la motivación de tarea.

1. Autoorientación y productividad.

La eficacia de un grupo depende, entre otras cosas, de la voluntad de los miembros para cumplir los objetivos formalmente especificados de un grupo.

"En los grupos laborales todos los miembros tienen que llevar a cabo una tarea común: la de discutir el problema para alcanzar una solución y la de dar los pasos necesarios para realizar una determinada actividad. En suma, estos grupos tienen un objetivo único y su eficacia depende del grado de motivación que poseen para alcanzar dicho objetivo" (13).

Muchos trabajadores cuya conducta esta orientada hacia el yo, buscan satisfacer una necesidad en sí misma sin tener en cuenta los efectos del éxito en alcanzar los objetivos del grupo, y de este modo cada trabajador se autoorienta en su trabajo de una manera negativa.

Estos trabajadores no se hallan satisfechos de pertenecer a una determinada empresa y la productividad resultante es contraria a la que se espera.

2. Cooperación, competición y productividad.

Los individuos no centrados en el yo ni en la satisfacción de determinadas necesidades personales, muestran un espíritu de cooperación y competitividad dentro de la empresa; sin embargo, un grupo de trabajadores cooperadores obtienen más rendimiento que uno de competidores y se sienten más satisfechos con el trabajo realizado.

Concretamente, los grupos de trabajadores cooperadores se caracterizan por: un mayor nivel de producción por unidad de tiempo; una mayor calidad de la producción medida por la eficacia de las ideas y por el nivel de comprensión de los problemas; una mayor presión para alcanzar objetivos; una mayor división y coordinación del trabajo.

En cambio, los grupos de competidores muestran una mayor tendencia a realizar funciones individuales, esto es, funciones dirigidas a satisfacer necesidades individuales que en nada se relacionan con la empresa.

3. Aumento de motivación colectiva.

La eficacia de un grupo laboral exige que los miembros se hallen impulsados por el deseo de actuar en una tarea colectiva que la empresa ha asignado, y sólo pueden ser motivados mediante la interdependencia de sus funciones, puesto que mediante la división de trabajo se incrementa la aceptación de un objetivo común.

Las discusiones colectivas referentes a los objetivos de la empresa, de los puestos u oficios, de los departamentos, etc., ayudan a conseguir la aceptación de su lugar en la empresa a los trabajadores, y cuando se consiga la participación de los trabajadores en la elección de objetivos a alcanzar, la motivación colectiva apenas habrá empezado, y sus frutos se verán en una productividad enriquecida en número y calidad.

4. Factores que limitan la eficacia de una participación.

"Los efectos positivos de la participación sobre las actitudes laborales de los trabajadores se relacionan directamente con la legitimidad percibida de su participación. La legitimidad se define como el grado según el cual las partes implicadas consideran un derecho el intervenir en las decisiones" (14).

Las actitudes favorables hacia el empleo tienen que ver siempre con el rendimiento individual colectivo de los trabajadores dentro de una empresa determinada.

5. Personalidad y participación.

Los efectos beneficiosos de la participación en las decisiones colectivas se hallan limitados por la personalidad del trabajador. El concepto que cada uno tenga de si mismo, sus actitudes hacia el empleo, la necesidad de independencia, su grado de autoritarismo, su rendimiento en el trabajo, etc., son algunos rasgos de la personalidad que deberían analizarse dentro de cada empresa.

La participación vivenciada, real, experimentada, tiende a asociarse con un buen rendimiento entre aquellos trabajadores que destacan en necesidad de independencia y que, en cambio, poseen un bajo grado de autoritarismo.

Cualquier estudio de participación que ignore la interacción existente entre la participación y la personalidad sólo puede arrojar resultados promedios que afectan a todos los miembros del grupo estudiado, y "tales resultados promedios infraestiman los efectos de la participación en algunas personas y la hipervaloran, en cambio, en otros" (15).

6. Relaciones personales y productividad.

Las relaciones personales entre los miembros de una empresa pueden ser fuente de satisfacción, pero no de eficacia individual y colectiva.

Se pueden dar dos efectos posibles de las relaciones personales sobre la productividad de la empresa o de un departamento o puesto determinado. Por un lado, pueden reducir las inhibiciones para participar cooperadoramente en el logro de objetivos comunes, aumentando las comunicaciones e incrementando la productividad; y por el contrario, pueden conducir al abandono de los requisitos para un puesto determinado, al intentarse conseguir una cierta satisfacción mediante la actividad puramente social, lo que disminuiría la productividad. Esto también amerita un análisis exhaustivo de quien se preocupe por los factores humanos y la productividad.

En algunos grupos, la medida de eficacia es la productividad: cuántos panes se cuecen cada día, cuántos automóviles se fabrican, cuántos metros de rieles se empalman, etc. En el caso de otros grupos, se mide la eficacia por la satisfacción que se produce: jornadas laborales que han sido agradables, felicitaciones, etc.

En una tercera serie de grupos, la eficacia se determina en función de lo que se ha creado: numero de problemas de lógica resueltos, ideas producidas, actividades realizadas a la perfección, etc.

Finalmente, en un cuarto tipo de grupos, la eficacia consiste en algo tan intangible como la intensidad de las experiencias emotivas que los individuos alcanzan, el sentimiento de "status" que el llevar un uniforme supone, la simple satisfacción de pertenecer a determinada empresa, etc.

6. Relaciones personales y productividad.

Las relaciones personales entre los miembros de una empresa pueden ser fuente de satisfacción, pero no de eficacia individual y colectiva.

Se pueden dar dos efectos posibles de las relaciones personales sobre la productividad de la empresa o de un departamento o puesto determinado. Por un lado, pueden reducir las inhibiciones para participar cooperadoramente en el logro de objetivos comunes, aumentando las comunicaciones e incrementando la productividad; y por el contrario, pueden conducir al abandono de los requisitos para un puesto determinado, al intentarse conseguir una cierta satisfacción mediante la actividad puramente social, lo que disminuiría la productividad. Esto también amerita un análisis exhaustivo de quien se preocupe por los factores humanos y la productividad.

En algunos grupos, la medida de eficacia es la productividad: cuántos panes se cuecen cada día, cuántos automóviles se fabrican, cuántos metros de rieles se empalman, etc. En el caso de otros grupos, se mide la eficacia por la satisfacción que se produce: jornadas laborales que han sido agradables, felicitaciones, etc.

En una tercera serie de grupos, la eficacia se determina en función de lo que se ha creado: número de problemas de lógica resueltos, ideas producidas, actividades realizadas a la perfección, etc.

Finalmente, en un cuarto tipo de grupos, la eficacia consiste en algo tan intangible como la intensidad de las experiencias emotivas que los individuos alcanzan, el sentimiento de "status" que el llevar un uniforme supone, la simple satisfacción de pertenecer a determinada empresa, etc.