El problema de la medida de la eficacia es bastante complicado por el hecho de que dicha eficacia es una variable multidimensional.

Generalmente existen muchas medidas primarias de la eficacia de un determinado grupo. En primer lugar, los miembros de un grupo satisfacen necesidades diferentes; y, a veces, un grupo puede ser eficiente para varios de los miembros, pero ineficaz para los restantes.

Pero el problema se complica aùn más por el hecho de que la eficacia de un grupo se mide a veces sin tener en cuenta los deseos y las satisfacciones de cada uno de sus miembros. Por ejemplo, la eficacia de los grupos profesionales se suele medir por su productividad, que a veces no tiene ningún significado para los empleados y obreros.

Puede decirse que existe un cierto número de razones que abogan a favor de que el estudio sobre la eficacia de un grupo es una tarea difícil. En primer lugar, la medida de la eficacia varia de un grupo a otro. En segundo lugar, la eficacia de cualquier grupo determinado se halla sujeta a diversas definiciones. Los dos criterios más importantes acerca de la eficacia colectiva son la satisfacción de los miembros y la productividad del grupo.

La eficacia colectiva se halla en parte determinada por la interacción de varias características estructurales. El tamaño de los grupos posee una serie de efectos sobre su funcionamiento; esto es, la cohesión y la satisfacción tienden a ser mayores en grupos pequeños, ya que en los grupos grandes se inhibe la participación de algunos de los sujetos.

La composición del grupo influye en su eficacia. Los grupos homogéneos tienden a ser más satisfactorios para sus miembros. El que la homogeneidad o heterogeneidad

favorezcan la producción depende de la naturaleza de las características de los miembros.

La jerarquía de "status" influye también en la eficacia de los grupos, gracias a sus consecuencias sobre el perfil de comunicaciones entre los miembros. Una jerarquía de "status" estable aumenta la eficacia productiva.

Por último, una red de comunicación completamente abierta es más eficaz y más satisfactoria para los miembros que las redes de baja conexividad, debido a que estas últimas se hallan bloqueadas en su deseo de organizarse a sí mismas.

La productividad, entonces, depende de la motivación de tarea, de la cooperación, competitividad, del "status" dentro del grupo, de la personalidad y participación de todos y, sobre todo, de una red de comunicación abierta, que aumenta la productividad colectiva por medio de relaciones satisfactorias (Gráfica 8).

Gráfica 8

Intercorrelaciones Entre Los Determinantes De La Eficacia Del Grupo

VARIABLES INDEPENDIENTES

ESTRUCTURALES

- **Tamaño del grupo.**
- **Heterogeneidad.**
- **Personalidad.**
- **Jerarquía de "status".**
- **Canales de comunicación preestablecidos.**

AMBIENTALES

- **Emplazamiento físico del grupo.**
- **Ubicación funcional.**
- **Interrelaciones del grupo con otros en la comunidad .**

DE LA TAREA

- **Naturaleza de la tarea.**
- **Nivel de dificultad.**
- **Exigencias de los problemas.**
- **Tiempo innecesario.**

Variables Intermedias

- **Motivación dirigida hacia la tarea.**
- **Relaciones amistosas entre los miembros del grupo.**
- **Distribución de la participación de los miembros .**

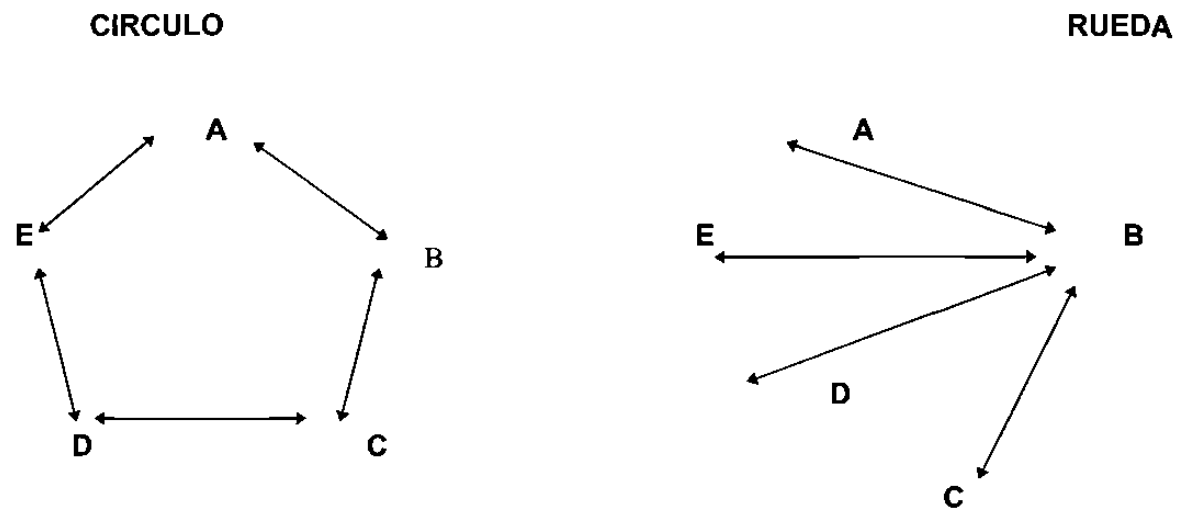
Variables Dependientes

- **Productividad del grupo.**
- **Satisfacción entre los miembros.**

(Krech, Crutchfield y Balcanes, 1990, p. 471)

Gráfica 9

Redes de comunicación en circuito y en rueda.



Redes de comunicación en círculo y en rueda utilizadas por Leavitt para medir la estructura de las redes de comunicación sobre el rendimiento colectivo.

Dentro del círculo cada sujeto puede comunicarse con los demás que se hallan a la derecha o a la izquierda.

En la rueda, el miembro B puede comunicarse con los demás miembros, pero ninguno de ellos puede comunicarse entre sí sin pasar por B (Gráfica 9).

(Krech, Crutchfield y Balcanes, 1990. p. 483.).

E) El pago por desempeño como base de estrategias para motivar la competitividad y la productividad individual y colectiva.

1. La importancia del desempeño del empleado y su medición.

El desempeño del trabajo es un criterio de importancia del desempeño del empleado. Se contrata a los empleados para que ejecuten tareas para la organización, y mientras más productivamente lo hagan, es mayor su contribución a la organización.

"En el caso de la satisfacción en el trabajo, los empleados tienen ciertas necesidades que buscan satisfacer con las recompensas asociadas con el puesto. Desde el punto de vista de la organización, la satisfacción en el trabajo puede contribuir en muchas formas a los objetivos de la organización." (16).

Las medidas del desempeño son utilizadas tanto por la administración de la línea como de los recursos humanos/personal para una variedad de propósitos específicos.

2. Propósitos de la medición del desempeño.

a. Decisiones administrativas.

Las organizaciones han utilizado tradicionalmente las mediciones o valoraciones del desempeño primeramente para tomar decisiones administrativas respecto a los empleados. Los asuntos relativos a promociones, suspensiones, aumento de salario y transferencias, son sólo algunos ejemplos de tales decisiones.

b. Retroalimentación y desarrollo del empleado.

Un propósito de la medición o valoración del desempeño que recientemente se ha hecho resaltar, es permitir que los empleados sepan de su posición con respecto a los objetivos y expectativas de la organización. Aquí el gerente utiliza los resultados de la medición para proporcionar retroalimentación al empleado (Gráfica 10).

Esta retroalimentación esta diseñada en parte para satisfacer la creencia de que el subordinado tiene derecho a conocer cual es su lugar y/o posición dentro de la empresa.

Por otro lado, la retroalimentación puede verse como ayuda al empleado para facilitar su potencial de tener un elevado desempeño, lo cual vendría siendo el objetivo del autodesarrollo.

c. Evaluación de las políticas y programas de los recursos humanos.

Otro uso importante de la medición del desempeño implica la evaluación de las políticas y programas ejecutados para influir en el comportamiento en el trabajo. Una evaluación podría comprender razonablemente una comparación del desempeño de los empleados antes del cambio con el desempeño después del cambio; o una comparación del desempeño en el departamento en donde se efectúo el cambio con un departamento similar en donde el programa del rediseño de la tarea no se hubiera introducido.

En cualquiera de los casos antes descritos, son necesarias las medidas del desempeño para determinar si el cambio ha tenido el efecto deseado.

3. Tipos de medidas del desempeño.

a. De la producción.

Las medidas de lo que se produce se emplean en coacciones para evaluar la contribución del desempeño cuando los empleados rinden un producto físico identificable. Sin embargo, los puestos para los cuales estas medidas son aplicables, necesitan satisfacer varias restricciones importantes:

Primera, el rendimiento debe ser producido sobre una base repetitiva para determinar si los niveles de rendimiento aumentan o disminuyen con el tiempo o difieren entre los empleados; y así mismo, el individuo o el grupo tienen que ser los principales responsables por la cantidad producida.

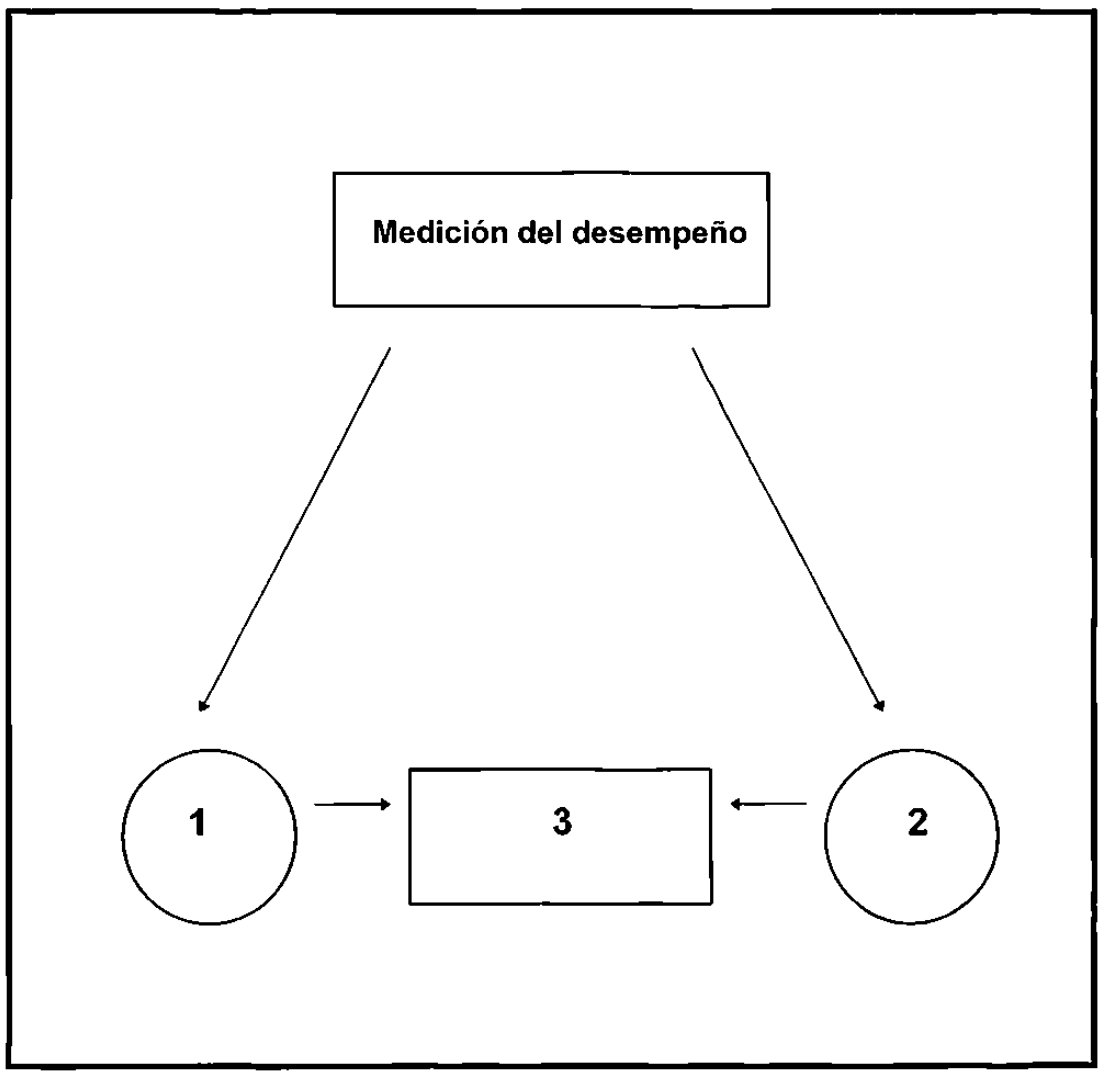
Las organizaciones que evalúan este rendimiento físico utilizan estas medidas de productividad para determinar la paga que recibe el empleado. Esto se hace mediante un sistema de incentivos en donde la paga depende de la productividad.

b. De las ventas.

Estas medidas se refieren a valuar el desempeño en ventas; es decir, en lugar de producir artículos, los vendedores se contratan para que vendan los productos y servicios de las organizaciones a otras compañías, empresas o individuos. Para estos empleados la valuación mide sus ventas generadas.

Gráfica 10

Propósitos de la Medición de Desempeño.



1.- Decisiones administrativas.

2.- Evaluaciòn de polìticas y programas de los Recursos Humanos.

3.- Retroalimentaciòn y desarrollo del empleado.

Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, p.p. 118/120)

4. La valoración del desempeño.

a. Procedimientos comparativos

Los procedimientos comparativos están basados en la relativa posición entre los empleados. Esta relativa posición permite enunciarlos como: el empleado A es mejor que el empleado B en la dimensión X; pero ambos se desempeñan mejor que el empleado C.

La forma más sencilla de aplicar los procedimientos comparativos es la de ordenar por categorías a los empleados en cada dimensión del desempeño. Esto requiere que el evaluador considere a un grupo de empleados y los acomode del mejor al peor en la dimensión de cada desempeño a considerar.

Otros procedimientos comparativos son: la comparación por pares y la distribución forzada. El primero pide al evaluador que compare a cada empleado con cada uno de los demás empleados; y el segundo le pide al evaluador que distribuya a los empleados en un número pequeño de categorías.

b. Estándares absolutos.

Este método implica la especificación de estándares absolutos de desempeño. Por ejemplo, una dimensión de calidad en un trabajo en donde los empleados producen un componente para un producto físico podría especificar las categorías del número de rechazos generados, variando desde "casi nunca" hasta "la mitad o más". La tarea del evaluador es valuar cada desempeño del empleado contra estos niveles del desempeño preestablecidos.

"Tales procedimientos son considerados como absolutos, porque la evaluación de uno depende de los estándares preestablecidos (absolutos) no en la forma en que uno se desempeña con relación a otros del grupo de trabajo." (17).

Ejemplos de procedimientos de estándares absolutos son: la escala de estimaciones tradicional, las escalas de estimación basadas en el comportamiento y la administración por objetivos.

5. Hacia una expectativa motivante.

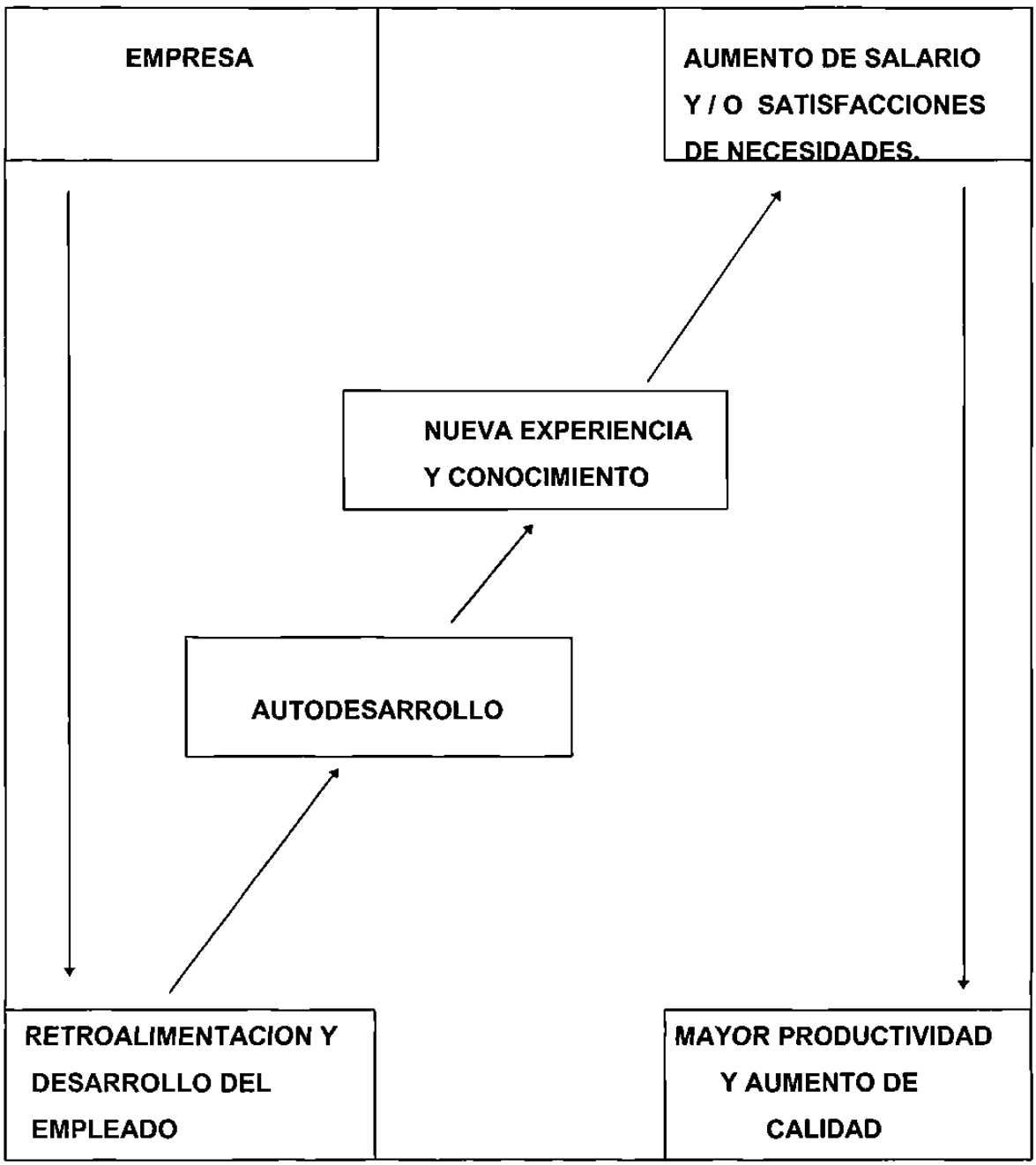
Al retroalimentar y desarrollar al empleado la empresa lo está motivando en cuanto esperar más del futuro en su trabajo, es decir, la retroalimentación estimula el autodesarrollo mediante las percepciones tanto de instrumentalidad como de expectación.

Esta expectación motivante, el trabajador la dirige a un autodesarrollo que conlleve a merecer ciertos tipos de recompensa incentivos, aumento de salario y beneficios económicos acorde con su nueva experiencia y conocimiento.

Estas percepciones de expectación (el eslabón del esfuerzo y desempeño) son influidas por la retroalimentacion que la empresa realiza sobre su trabajador en cuanto a las actividades que requieren realizarse mejor (Gráfica 11).

Gráfica 11

Beneficios de una Expectativa Motivante



(Strauss y Sayles, 1985)

F) La teoría de la expectativa y sus beneficios dentro de las empresa.

1. Propósitos y fines.

La teoría de la expectativas, la llamada también análisis de caminos y metas, forma parte de la motivación para el trabajo. Esta teoría "sugiere que los empleados solo serán motivados a producir si perciben que la producción es un camino hacia una meta que ellos valoran o, más explícitamente, que la alta producción conducirá a una recompensa que ha de satisfacer una necesidad importante para ellos. " (18) (Gráfica 12) .

El punto de vista de la teoría de la expectativa considera que el mayor esfuerzo debe conducir a producción más alta; que la producción debe entenderse como conducente a alguna forma de recompensa; que la recompensa debe satisfacer necesidades importantes del trabajador, y que la cuantía de la satisfacción debe hacer que la ganancia valga el esfuerzo.

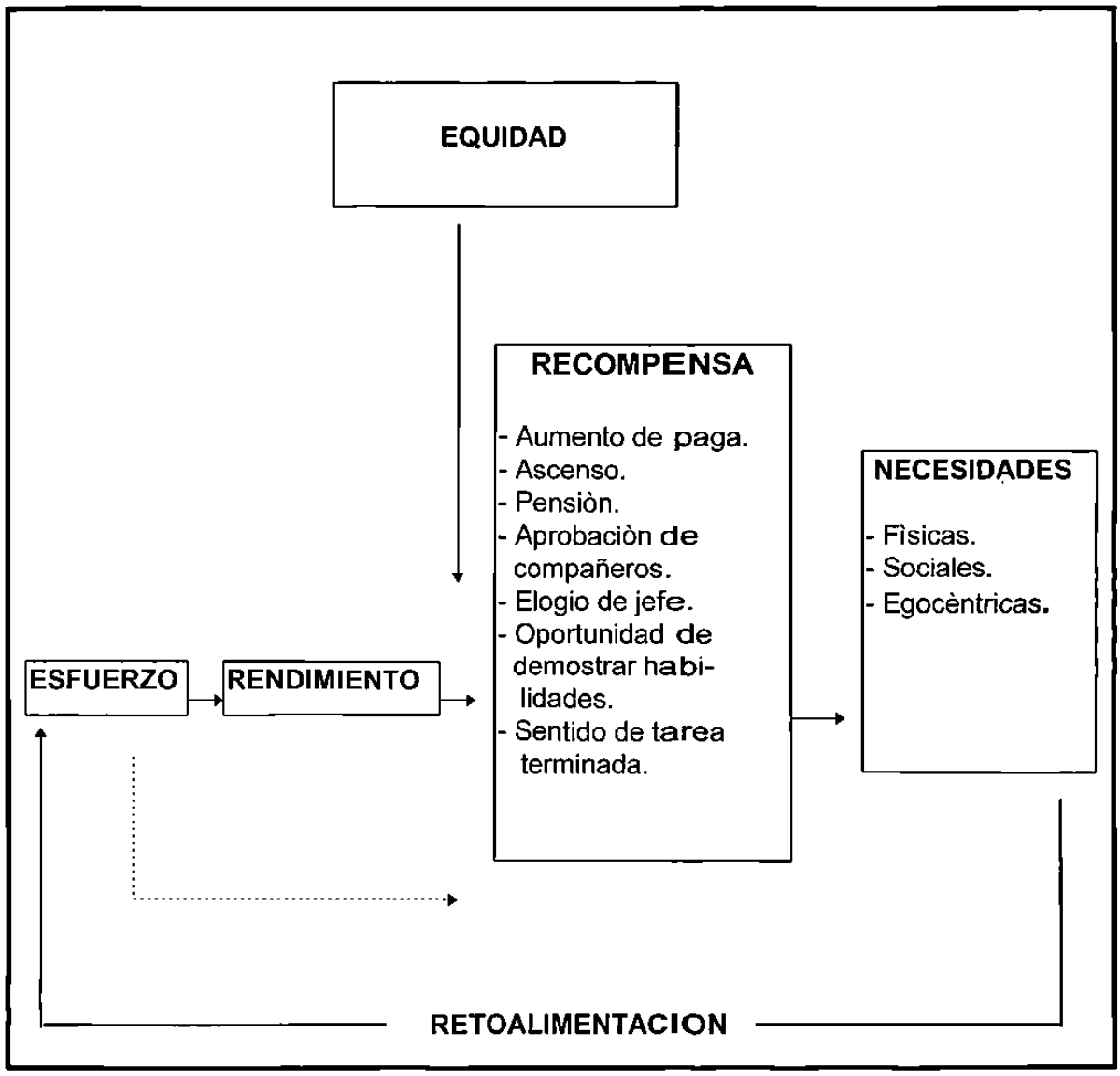
La teoría de la expectativa surge y se basa en la retroalimentación, lo cual constituye la motivación del empleado.

2. Percepciones.

Las percepciones de la teoría de la expectativa son dos tipos de pensamiento: uno de ellos se refiere a las creencias del trabajador de que su habilidad le abrirá puertas hacia el logro de mejores oficios, puestos y salarios; el otro pensamiento se refiere a los resultados de su comportamiento y a los logros que puede obtener mediante su modificación y se le llama expectativa propiamente dicha a "las percepciones (creencias) del individuo respecto a su habilidad para dedicarse a un comportamiento en particular." (19).

Gráfica 12

Modelo De Expectativa Simplificado.



(Strauss y Sayles, 1985, p. 44)

Existen también percepciones respecto a las consecuencias del comportamiento, y la motivación "tiene que ver con las consecuencias percibidas (o resultados) del comportamiento. Se supone que el individuo considera dos factores con respecto a las consecuencias... las probabilidad de que ocurran ciertas recompensas si el comportamiento se ejecuta... y lo deseable que encuentre el individuo las recompensas." (20) (GRAFICA 13).

3. Incremento de la motivación.

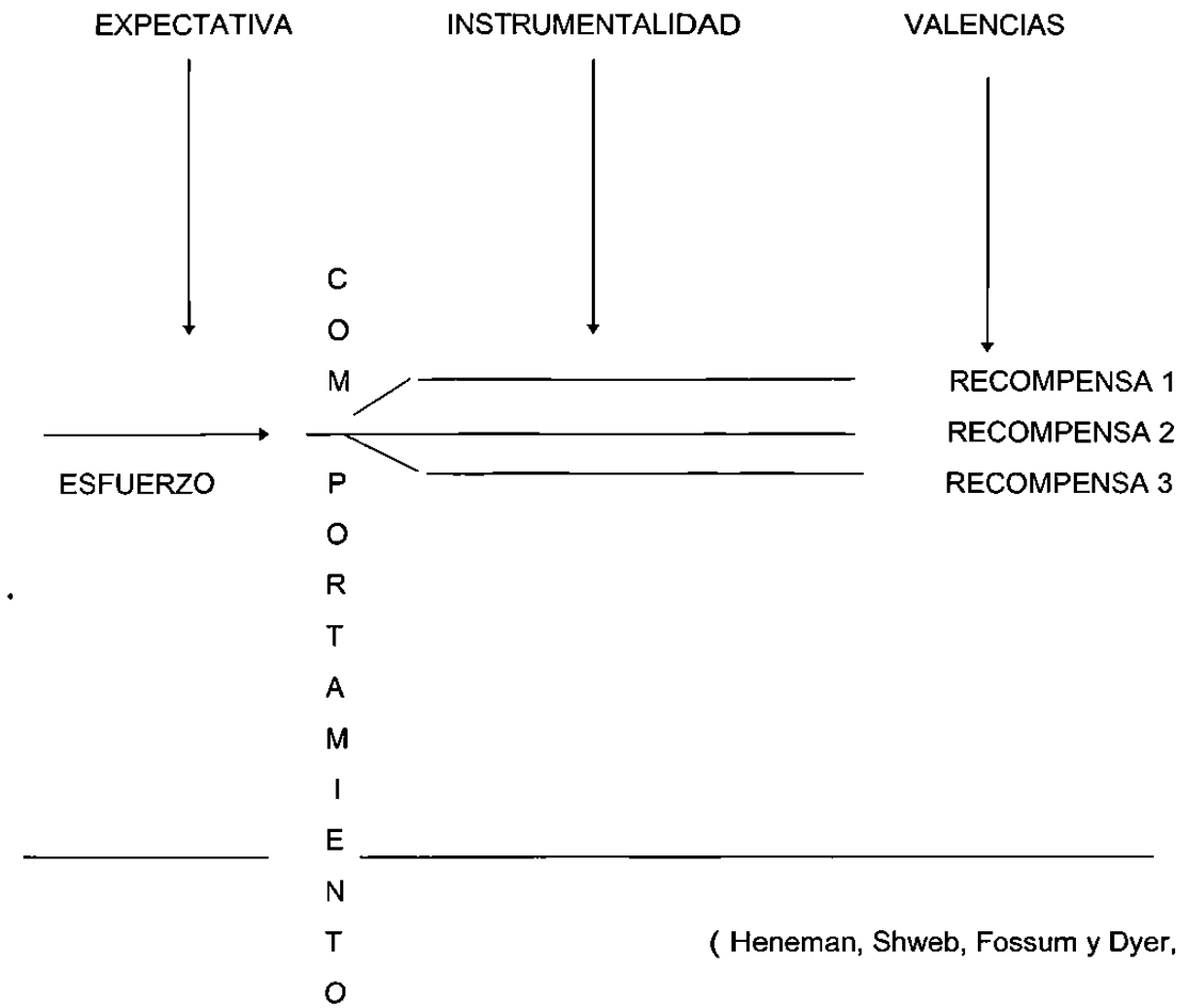
La teoría de la expectativa incrementa la motivación del trabajador mediante tres fuentes: el trabajo en sí; políticas y prácticas de los recursos humanos/personal, y el entorno social.

Una fuente motivacional potencialmente poderosa se deriva del trabajo desempeñado, ya que puede conducir a sentimientos de logro y realización.

La administración tiene varias recompensas que pueden tener valor para los empleados; y una de ellas es la paga, como todos sabemos, pero además de ella, la administración puede incrementar la motivación mediante la programación del trabajo y la seguridad en él.

Gráfica 13

Proceso motivacional del empleado



(Heneman, Shweb, Fossum y Dyer, p. 79)

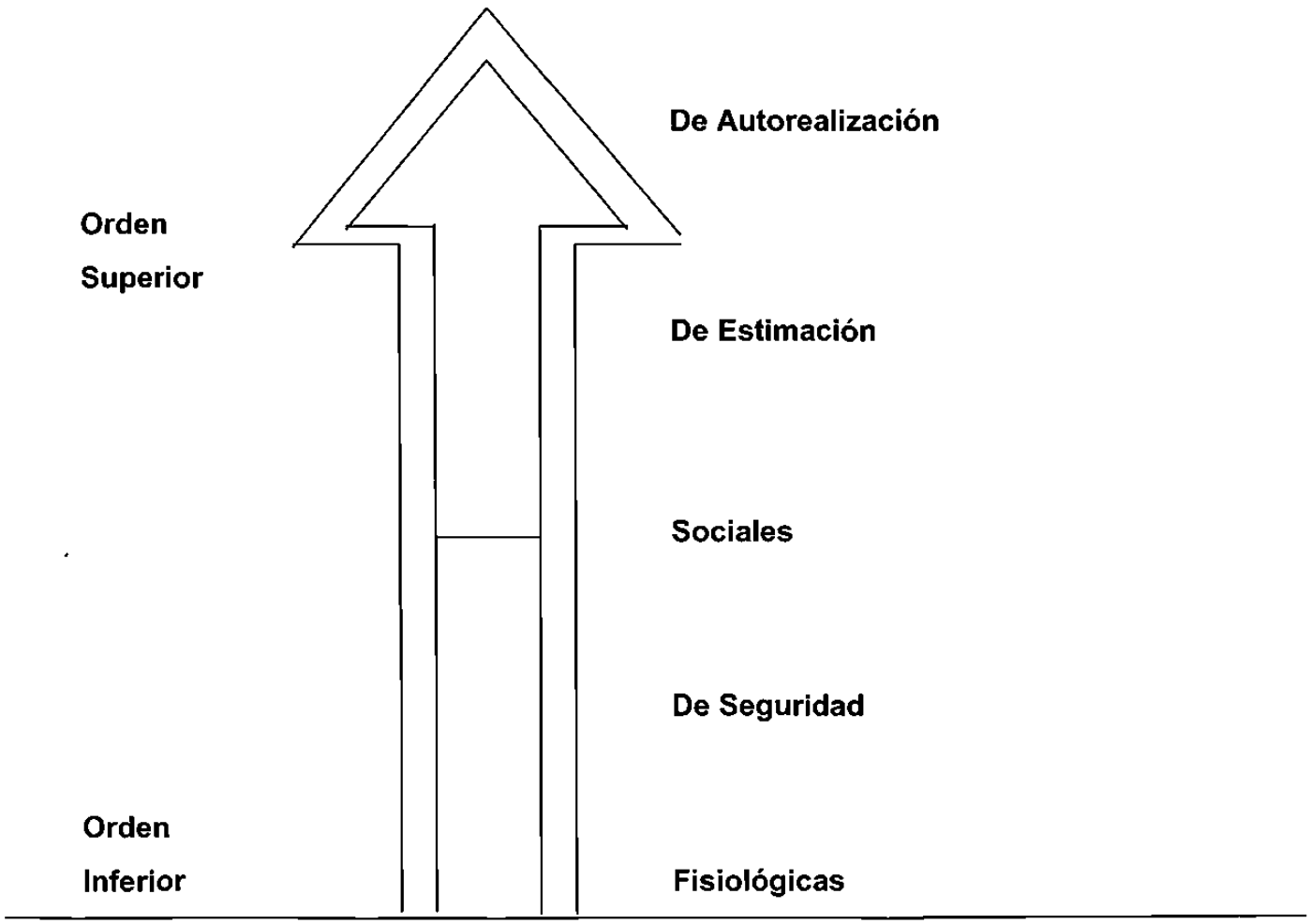
Dos tipos de pensamiento del empleado se suponen de importancia en la motivación del comportamiento de trabajo. A uno se le llama EXPECTATIVA y se refiere a las percepciones o creencias del individuo respecto a la habilidad para dedicarse a un comportamiento específico ; al otro se le llama percepciones de INSTRUMENTABILIDAD (Respuestas que se dan a las preguntas del empleado en cuanto a las recompensas de su comportamiento).

Las percepciones de VALENCIAS son lo deseable que encuentra el trabajador en las recompensas.

La percepción de EXPECTATIVA, instrumentabilidad y valencia se combinan para influir en la MOTIVACION, como se marca en la grafica de la parte superior.

Gráfica 14

Jerarquía de Maslow de las Necesidades



El modelo más popular de necesidades, hasta donde concierne al comportamiento motivacional, ha sido el propuesto por Abraham Maslow, quien sugirió que los individuos pueden experimentar 5 categorías de necesidades. Cuando un trabajador ha satisfecho su necesidades de orden inferior, sube por la jerarquía para satisfacer sucesivamente las necesidades de orden superior. En opinión de Maslow, las necesidades satisfechas ya no son de importancia, de manera que lo que motiva al trabajador cambia con el tiempo (Gráfica 14).

(Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, 1987, p. 80)

En cuanto al entorno social, una notable característica del trabajo es el hecho de que es desempeñado en un contexto social, ya que los trabajadores deben interactuar con los supervisores y compañeros de trabajo.

En este caso, los supervisores pueden proporcionar recompensas positivas tales como: la alabanza, el elogio y el reconocimiento, pero también recalcando la disciplina. Los compañeros de trabajo son también una parte importante del entorno social y por eso mismo pueden proporcionar un trato que llegue a ser visto como una recompensa de valor positivo.

4. Mejoramiento del comportamiento del empleado.

Ya se ha dicho que las percepciones de expectación dependen en mucho de la habilidad para dedicarse a un comportamiento, porque la instrumentalidad (respuestas que unen comportamientos a recompensas) depende de lo que sucede como resultado del comportamiento.

Es por eso que el punto crítico al mejorar la instrumentalidad es la relación que establece la administración, al asociar a las recompensas los comportamientos deseados. El problema para la administración será el hacer que las recompensas sean contingentes al comportamiento que se desea lograr. Lo anterior quiere decir lo siguiente:

"No sólo reciben la recompensa los que lograron el comportamiento deseado, sino los que no lo lograron no la obtienen. Es importante establecer la contingencia tanto mediante la política y práctica, como mediante la comunicación con el empleado." (21).

Una estrategia alternativa implica castigar el comportamiento no deseado. Sin embargo, la investigación sobre el castigo sugiere que su impacto sobre el comportamiento es menos predecible que el uso contingente de recompensas positivas.

5. Satisfacciones resultantes.

El que un trabajador esté satisfecho con su trabajo, depende de:

- Expectativas:

Cuando un trabajador espera que su trabajo sea estimulante o bien pagado, y no lo es, entonces estará insatisfecho; pero si espera que sea aburrido y mal pagado, y resulta ser así, su frustración será la misma.

- Autoevaluación:

El trabajador realmente motivado será el primero en evaluar su trabajo, según sus capacidades, su entusiasmo y su actitud hacia lo que realiza.

- Normas sociales:

Si los compañeros de trabajo, sus jefes inmediatos y la misma empresa lo motivan diariamente, el trabajador estará más que satisfecho con su trabajo.