Universidad Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# PRÁCTICAS

# COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

**Sesión– Motivación**

## I. Participación en el trabajo: Caso "Hovey & Bear"

Hovey and Bear Company fabrica diversos juguetes de Madera, como animales, juguetes de tiro y cosas por el estilo. Los juguetes se fabrican por medio de un proceso de transformación que se inicia en la sala de maderas. Ahí, los juguetes se cortan, se lijan y se ensamblan parcialmente. Luego se meten en laca y se envían a la sala de pintura.

En años anteriores, el proceso de pintura se hacía a mano: cada empleado trabajaba con un determinado juguete hasta que terminaba de pintarlo. Los juguetes eran sobre todo de dos colores, aunque algunos necesitaban más colores. Hace unos años, en respuesta a la creciente demanda de juguetes, se modificó la operación de pintura de modo que los pintores se sentaran en línea junto a una banda continua provista de ganchos. Estos ganchos pasaban todo el tiempo delante de los pintores hasta un horno horizontal alargado. Cada pintor se sentaba en una cabina diseñada para eliminar los gases e impedir los excesos de pintura. Los pintores tomaban un juguete de una bandeja contigua, lo colocaban en una plantilla guía dentro del cubículo de pintura, rociaban el color según un patrón y luego colgaban el juguete en un gancho de una banda continua. Los ingenieros calcularon la frecuencia de movimiento de los ganchos para que cada pintor, bien capacitado, pudiera colgar un juguete pintado en cada gancho antes de que éste pasara de largo.

A los pintores se les pagaba acorde con un plan de bonificación en grupo. Como la operación era nueva para ellos, recibieron una bonificación por aprendizaje que se terminaría a los seis meses, periodo para el cual se esperaba que dominaran el proceso, es decir, que pudiera cumplir con el estándar de producción y obtuvieran una bonificación en grupo cuando lo rebasaran.

En el segundo mes del periodo de capacitación, surgieron problemas. Los pintores aprendían con mayor lentitud de lo anticipado, y daba la impresión de que su producción se estabilizaría muy por debajo de lo planeado. Muchos ganchos giraban vacíos. Los pintores se quejaban de que los ganchos se desplazaban muy rápido y que los ingenieros habían establecido mal la frecuencia de movimiento. Algunos pintores renunciaron y hubo que reemplazarlos. Esto agravó aun más el problema de aprendizaje. El espíritu de equipo que la dirección esperaba desarrollar mediante las bonificaciones en grupo no era evidente, salvo como expresión de lo que los ingenieros llamaban "resistencia". Uno de los pintores, al que el grupo consideraba su líder (y también la dirección), fue franco al llevar las quejas del grupo al supervisor. Las quejas consistían en que el trabajo era desordenado, los ganchos se desplazaban demasiado rápido, el incentivo de pago no se había calculado correctamente y trabajar tan cerca del horno de secado producía demasiado calor.

Se contrató a una consultora para que trabajara con el supervisor. Esta recomendó que se reuniera a los pintores para un análisis general de las condiciones de trabajo. Aunque con reservas, el supervisor estuvo de acuerdo con este plan.

La primera reunión se convocó inmediatamente después de que terminara el turno a las cuatro de la tarde. Asistieron los ocho pintores. Manifestaron las mismas quejas una vez más: los ganchos iban demasiado rápido, el trabajo era muy sucio, y la sala, caliente y mal ventilada. Por alguna razón, era este último factor el que parecía molestar más. El supervisor prometió analizar los problemas de ventilación y temperatura con los ingenieros y se programó una segunda reunión. En los días siguientes, el supervisor sostuvo varias charlas con los ingenieros. Éstos, junto con el

superintendente de la planta, consideraban que se trataba en realidad de una queja falsa y que el gasto en las medidas correctivas sería prohibitivamente alto.

El supervisor llegó a la segunda reunión con algunos temores. Sin embargo, los pintores no parecían estar muy molestos. En cambio, tenían una propuesta propia. Consideraban que si se instalaban varios ventiladores grandes para que circulara el aire alrededor de sus pies, se sentirían mucho más cómodos. Tras comentarlo un rato, el supervisor accedió. El supervisor y la consultora analizaron la idea de los ventiladores con el superintendente. Se compraron e instalaron tres grandes ventiladores tipo hélice.

Los pintores estaban radiantes de alegría. Durante varios días movieron los ventiladores hasta que quedaron a satisfacción del grupo. Los pintores parecían por completo satisfechos con los resultados y las relaciones entre ellos y el supervisor mejoraron visiblemente.

El supervisor, tras este episodio alentador, decidió que sostener más reuniones podría resultar provechoso. A los pintores se les preguntó si les gustaría reunirse y analizar otros aspectos de la situación de trabajo. Estaban ansiosos por hacerlo. Se convocó otra reunión y la discusión pronto se centró en la velocidad de los ganchos. Los pintores sostenían que los ingenieros establecieron la frecuencia de movimiento a un ritmo poco razonable, y que así nunca podrían llenar los ganchos suficientes para obtener una bonificación.

La discusión llegó a un momento decisivo en el que el líder del grupo explicó que no era que los pintores no pudieran trabajar con la suficiente rapidez para llenar los ganchos, sino que no podían trabajar con ese ritmo todo el día. El supervisor exploró el asunto. Los pintores fueron unánimes en su opinión de que podían mantenerse al ritmo de la línea continua durante periodos cortos si así lo querían, pero no deseaban hacerlo porque, si demostraban que podían hacer esto durante periodos breves, se esperaría que lo hicieran todo el día. La reunión terminó con una solicitud sin precedentes por parte de los pintores: “Déjennos ajustar la velocidad de la banda continua más rápido o más lento, según como nos sintamos”. El supervisor accedió a analizar esto con el superintendente y los ingenieros.

Los ingenieros reaccionaron de forma negativa a la propuesta. Sin embargo, después de varias reuniones se reconoció que podía cierta flexibilidad en las variaciones de la velocidad de los ganchos sin que se resintiera la calidad del producto terminado. Tras de muchas discusiones con los ingenieros, se accedió a probar la idea de los pintores.

Con ciertas reservas, el supervisor tenía un control con un cuadrante que tenía las marcas “bajo, intermedio, rápido” instalada en la cabina del líder del grupo. La velocidad de la banda podía ajustarse ahora en cualquier parte entre los límites inferior y superior que habían instalado los ingenieros.

**Preguntas**:

1.- ¿Qué cambios esperaría usted ahora en el nivel de producción de los pintores? ¿Por qué?

2.- ¿Qué cambios esperaría en los sentimientos de los pintores hacia su situación de trabajo?

3.- ¿Qué otros pronósticos haría sobre el comportamiento de los pintores?

## II. Los otros sueldos

¿Quién ha dicho que en el salario era todo retribución fija? Ni siquiera todo es dinero. Y cada vez menos.

Existen fórmulas complementarias de retribuir que ya han alcanzado una posición privilegiada dentro del conjunto de la nómina. Una de ellas es la retribución variable. “Pagar por objetivos y resultados se está convirtiendo en la clave de la retribución”, afirma Enrique de Mulder, presidente de HayGroup.

Para el empleado constituye un buen argumento para estar motivado y ganar más y la empresa puede aumentar el salario sin incurrir en gastos fijos. “Se trata de premiar a los mejores y vincular la retribución al beneficio y no tanto al valor de la acción, como se viene haciendo. Es hora de medir la eficiencia de la gente, de que capten clientes y de que haya beneficios”, prosigue. Y si antes sólo tenían salario variable los puestos de márketing o ventas, este tipo de salario se hace cada vez más común entre todos los puestos, incluso los no directivos, comentan en Korn Ferry. Muchas empresas se apuntan a este modo de retribución e, incluso, inventando nuevas fórmulas. Banco Popular es un ejemplo ya que ha incorporado este año dos nuevos elementos en su sistema retributivo: el bonus para altos directivos, unos cien, en función del incremento del beneficio atribuible al accionista, y la paga variable para algunos directores de sucursal, interventores y para equipos de la red comercial; un total de 4.400.

También 3M tiene claro que continuará diseñando sus políticas retributivas en función de los resultados de sus empleados. Es decir, ante todo y para todos, retribución variable y, para aquéllos con puestos directivos, también retribución flexible o la carta. ¿Discriminación? Sí, porque sólo aquéllos que logren cumplir con los objetivos anuales estarán en condiciones de exigir una subida salarial, señala Miguel Muñoz, director de RRHH de la compañía. La empresa seguirá conservando los seguros de vida y planes de pensiones para toda la plantilla, comedor incluyendo menú a un euro para los trabajadores con jornada partida y coche de empresa para empleados de ventas y directivos”.

Danone va en la misma línea. Entre las medidas que se adoptarán en breve destaca la ampliación de la parte variable, más porcentaje sobre el salario base y para más empleados; mayor número de beneficios sociales; un nuevo plan de retribución a la carta que será novedad este año, y un programa Work and Life Balance, para compaginar vida familiar y profesional.

Las que fueron durante años las reinas del incentivo, las stock options, han perdido en parte su brillo. “A pesar de todo, este instrumento mejor diseñado y con límites podría volver a recuperar su efectividad”, comenta De Mulder. A la espera de que se aprueben las modificaciones en la tributación del IRPF por las que los directivos desgravarán un 40% de sus rendimientos en opciones, siempre que se otorguen a toda la plantilla, Telefónica Móviles, Barclays España, DuPont o Cortefiel son algunas de las que han puesto en marcha durante este año nuevos plantes para toda o para parte de su plantilla. Otras compañías también se apoyan en la evolución bursátil de su empresa para otorgar incentivos salariales, como Gas Natural, que entregará incentivos en metálico referenciados al valor de la acción, o Inditex e Iberdrola, que darán acciones gratuitas a su plantilla, esta última, por su centenario.

Otra fórmula complementaria de remuneración que se comenzó a aplicar hace un par de años es la retribución a la carta. El sistema permite a los empleados recibir una parte de su salario, con un

máximo del 30%, en especie: formación, vivienda, automóvil, etcétera. Tiene sus ventajas, sobre todo a partir de ciertos niveles salariales, pero “no ha tenido el éxito esperado ya que el empleado ha demostrado preferir el dinero en efectivo”, según de Mulder.

**¿Y el salario emocional?**

Muchas compañías lo definen como una palmadita en la espalda ante el trabajo bien hecho. Para las empresas es un sistema barato pero el profesional no siempre está en condiciones de aceptarlo, sobre todo cuando sobreviene solo y se repite año tras año. “Si se utiliza como un modo complementario de recompensar puede tener sus ventajas pero ha de ser entendido por la plantilla”, comenta de Mulder.

No todas las empresas están convencidas de su aplicación. En Unilever, afirman, nunca ha existido salario emocional. Las subidas salariales de los empleados sólo se justifican a través de un sistema propio de evaluación de puestos y bandas salariales, un método que todo trabajador entiende, y que no da lugar a errores ni excusas. Independientemente al grado de competencia y resultados económicos, la multinacional retribuye a sus profesionales con un sinfín de ventajas sociales, que van desde coche de empresa –no para todos–, seguro médico, tienda con productos de la compañía a buen precio, regalos de Navidad, juguetes para los empleados con hijos y comedor...