

CAPÍTULO 7

En General Mills, cuando las empleadas realizan un gran trabajo obtienen una gran recompensa. Este equipo de administradores del yogurt Yoplait ganó bonificaciones hasta de \$50 000 cada uno por superar las metas de crecimiento.

MOTIVACIÓN: DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Administración por objetivos

Modificación del comportamiento

Programas para el involucramiento de los empleados

Programas de pagos variables

Planes de pago basado en las habilidades

Prestaciones flexibles

Valor comparable

Temas especiales de la motivación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Identificar los cuatro ingredientes de los programas de APO.
- 2 Bosquejar el modelo típico de cinco pasos para la solución de problemas de los modelos de CO.
- 3 Explicar por qué los administradores podrían tener Interés en utilizar los programas de Involucramiento de empleados.
- 4 Definir los círculos de calidad.
- 5 Explicar cómo los PPAE pueden Incrementarla motivación del empleado.
- 6 Describir la vinculación entre los planes de pago basados en las habilidades y las teorías de la motivación.
- 7 Explicar cómo las prestaciones flexibles convierten a éstas en un motivador.
- 8 Describir la influencia del valor comparable sobre las mujeres empleadas.
- 9 Contrastar el desafío de la motivación de los empleados profesionales con el de los empleados de baja calificación, y el de los empleados profesionales con el de los empleados temporales.

*Fíjenme algo como tarea y será inconcebible
mi deseo de hacer alguna otra cosa.*

G.B. SHAW

¿Ha oído usted hablar de la Donnelly Corporation? Probablemente no. Pero sin duda, usted utiliza uno o más de sus productos. Por ejemplo, el espejo retrovisor de su automóvil indudablemente fue fabricado por Donnelly, ya que esta empresa controla más del 90% de ese mercado. La compañía es la principal abastecedora de productos de vidrio para los fabricantes de automóviles.

Lo que es interesante acerca de Donnelly Corporation es que ha sido descrita como “probablemente la compañía más democrática en Estados Unidos”.¹ Es difícil encontrar otra organización donde los empleados del más bajo nivel tengan tanta influencia directa sobre las políticas de la compañía.

La empresa ha elaborado un sistema de tres niveles para resolver las diferencias e inducir la adopción de políticas y lineamientos en todos los empleados. En el primer nivel se encuentran los equipos de trabajo. Todos los empleados de Donnelly, ya sea que estén en la planta de producción o en las oficinas, pertenecen a un equipo. Los equipos eligen representantes para que sirvan en los comités de justicia del segundo nivel. Estos comités se reúnen cada mes para resolver los conflictos e interpretar las políticas de personal. A su vez, dichos comités eligen miembros para que los representen en el comité Donnelly, que es el tercer y más alto nivel. Este comité de 15 miembros, que incluye un representante del equipo de la alta administración de la empresa, toma las decisiones finales sobre las políticas de la compañía. Incluso recomienda un paquete anual de sueldos y prestaciones al consejo de administración.

En este capítulo nos centraremos en la manera de aplicar los conceptos de la motivación. Deseamos vincular la teoría con la práctica. Una cosa es repetir mecánicamente las teorías de la motivación, y otra muy diferente es ver en qué forma, como administradores, podemos utilizarlas.

En las páginas siguientes revisaremos diversas técnicas y programas de motivación que han obtenido diferentes grados de aceptación en la práctica. Por ejemplo, analizaremos los programas de involucramiento del empleado, siguiendo las líneas del programa utilizado en Donnelly. Y para cada una de las técnicas y programas que revisemos, atenderemos específicamente la forma en que se construyen sobre una o más de las teorías de la motivación que se presentaron en el capítulo anterior.

θ Administración por objetivos

La teoría de la fijación de metas tiene una impresionante base de apoyo en la investigación. Pero, como administradores, ¿cómo podemos hacer operativa la fijación de metas? La mejor respuesta a esta pregunta es: implantando un programa de administración por objetivos (APO).

Donnelly practica una verdadera democracia en el sitio de trabajo. En lugar de la regla de la mayoría, todas las decisiones de estos comités deben ser unánimes para evitar la formación de grupos que causen divisiones. Evidentemente, involucrar a todos los empleados en las decisiones es una actividad que utiliza tiempo. Por ejemplo, hace poco los comités pasaron tres meses estudiando la cuestión de la detección de drogas. Pero la compañía está comprometida con la democracia en el sitio de trabajo y cree profundamente que los beneficios superan a los costos.

La participación de los empleados en Donnelly no se imita a la participación en las decisiones. Los empleados también participan en el sistema de bonificaciones de la compañía. Se pagan bonos trimestrales a todos los empleados una vez que el rendimiento sobre la inversión de la compañía alcanza el 5.2%. Durante los últimos siete años, estas bonificaciones han ido desde un mínimo del 1% hasta un máximo de 7 por ciento.

Donnelly está comprometida en la creación de una organización que respete y escuche a sus empleados, que les ofrezca total participación, proporcione igualdad y permita que todos participen en el éxito de la empresa. Y aunque la democracia en el sitio de trabajo puede causar temor a los administradores de organizaciones más tradicionales, de manejo más autocrático, es cierto que funciona bien en Donnelly. A pesar de que sus principales clientes —los fabricantes de automóviles— han despedido a miles de empleados durante los últimos años, Donnelly ha crecido y se ha ampliado. Desde 1985, sus ventas se han triplicado y su fuerza de trabajo duplicado.

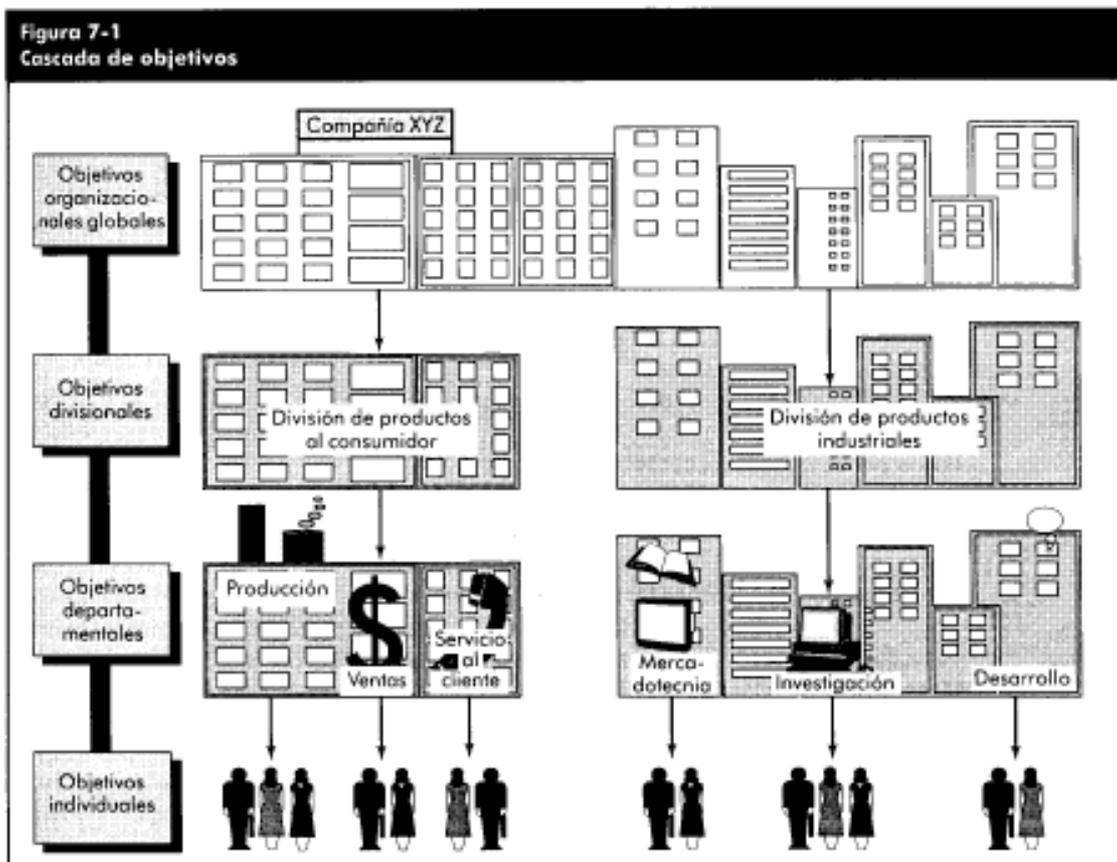
¿Qué es la APO?

administración por objetivos (APO)

Programa que incorpora metas específicas, fundas de manera participativa para un periodo de tiempo explícito, y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

La administración por objetivos enfatiza la fijación participativa de metas tangibles, verificables y mensurables. No es una idea nueva. De hecho, Peter Drucker la propuso originalmente hace más de 40 años, como medio de utilizar las metas para motivar a la gente, más que para controlarla.² En la actualidad, ninguna introducción a los conceptos básicos de administración está completa si no incluye una presentación de la APO.

No cabe duda de que el mayor atractivo de la APO descansa en su énfasis en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. La APO hace operativo el concepto de los objetivos, mediante el diseño de un proceso por el cual los objetivos caen en cascada a lo largo de toda la organización. Como lo ilustra la figura 7-1, los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para el nivel siguiente (es decir, divisional, departamental, individual) dentro de la organización. Pero como los niveles más bajos y los administradores participan conjuntamente en la fijación de sus propias metas, la APO funciona desde la base hacia arriba, así como desde la cima hacia abajo. El resultado es una jerarquía de objetivos, que vincula los objetivos de un nivel con los del nivel siguiente. Y, por lo que se refiere a los empleados individuales, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos. Por tanto, cada persona realiza una contribución específica e identificable al desempeño de su unidad. Si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces se alcanzarán las metas de la unidad y los objetivos globales de la organización se harán realidad.



Hay cuatro ingredientes comunes a los programas de la APO: la especificación de las metas, la toma de decisiones participativa, un periodo de tiempo explícito y una retroalimentación del desempeño.³

Los objetivos de la APO deben ser declaraciones concisas de los logros que se esperan. Por ejemplo, no se trata simplemente de declarar el propósito de recortar costos, mejorar el servicio o incrementar la calidad. Tales deseos tienen que convertirse en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados. Recortar los costos departamentales en 7%, mejorar el servicio mediante la verificación de que todas las órdenes telefónicas se procesen en un plazo no

mayor de 24 horas después de recibirse, o incrementar la calidad manteniendo las devoluciones en menos del 1% de las ventas, son ejemplos de objetivos específicos.

En la APO, los objetivos no se establecen de manera unilateral por el jefe y después se asignan a los subordinados. La APO sustituye las metas impuestas con las metas determinadas de manera participativa. Los superiores y los subordinados deciden conjuntamente las metas y están de acuerdo con la forma en que se medirán.

A cada objetivo corresponde un periodo específico en el que ha de completarse. Por lo general, dicho periodo es de tres meses, seis meses o un año. Así que los administradores y los subordinados no sólo tienen objetivos específicos, sino también plazos estipulados en los que dichos objetivos deben alcanzarse.

El ingrediente final de un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO trata de proporcionar una retroalimentación continua sobre el avance hacia las metas. Desde un punto de vista ideal, esto se logra proporcionando una retroalimentación continua a los individuos, de manera que puedan controlar y corregir sus propias acciones. Esto se complementa con evaluaciones periódicas de la administración, en las que se revisa el avance, y se aplica tanto a la cima de la organización como a la base. Por ejemplo, el vicepresidente de ventas tiene objetivos para las ventas globales y objetivos relacionados con cada uno de sus productos principales. De este modo, puede dar seguimiento a los informes de ventas actuales para determinar el avance hacia los objetivos de ventas de cada división. De manera similar, los administradores de los distritos de ventas tienen objetivos, al igual que cada vendedor en el campo. La retroalimentación en términos de los datos de las ventas y el desempeño se proporciona para que cada persona sepa qué tan bien lo está haciendo. También hay reuniones formales de evaluación en las que los superiores y los subordinados pueden revisar el progreso hacia las metas y proporcionar una retroalimentación posterior.

Vinculación de la APO y la teoría de la fijación de metas

La teoría de la fijación de metas demuestra que las metas difíciles dan como resultado un mayor nivel de desempeño individual que las metas fáciles; que las metas difíciles específicas dan origen a mayores niveles de desempeño que la falta de metas o que la meta general de “hacerlo lo mejor posible”, y que la retroalimentación del desempeño personal conduce a un mejor desempeño. Compare estas conclusiones con la APO.

La APO propone directamente metas y retroalimentación específicas. Implica, más que expresar de manera explícita, que las metas deben percibirse como factibles. En consistencia con la fijación de metas, la APO tendrá la máxima eficacia cuando las metas sean lo suficientemente difíciles como para obligar a la persona a esforzarse por alcanzarlas.

La única área de posible desacuerdo entre la APO y la teoría de la fijación de metas se relaciona con la participación: la APO aboga fuertemente por la misma, en tanto que la fijación de metas muestra que asignar metas a los subordinados frecuentemente funciona igual de bien. Sin embargo, el beneficio principal de utilizar la participación es que parece inducir a los individuos a establecer metas más difíciles.

La APO en la prédica

¿Qué tan extendido está el uso de la APO? La revisión de los estudios que han procurado contestar a esta pregunta sugiere que la APO es una técnica popular. El lector encontrará muchas aplicaciones en los negocios, el cuidado de la salud, la educación, el gobierno y las organizaciones no lucrativas.⁴

La popularidad de la APO no debe confundirse con que ésta siempre funciona bien. En determinados casos se ha documentado que la implantación de la APO no satisfizo las expectativas de la administración.⁵ Sin embargo, una cuidadosa revisión de estos casos revela que pocas veces se puede culpar de los problemas a los componentes básicos de la APO. Más bien, los culpables tienden a ser factores como expectativas irreales respecto de los resultados, falta de compromiso de la administración superior, y la imposibilidad o falta de voluntad de la administración para asignar las recompensas de acuerdo con el logro de las metas. No obstante, la APO proporciona a los administradores el vehículo para implantar la teoría de la fijación de metas.

El CO en las noticias

Muchos administradores todavía se quejan de una carencia de metas claras para los puestos

Una encuesta reciente de administradores estadounidenses, realizada por *Industry Week*, proporciona algunos puntos de vista interesantes respecto de la existencia de metas para los puestos.

Primero, las buenas noticias. Globalmente, 75% de las personas encuestadas dijeron sí, que sí tenían metas claras para sus puestos. La mala noticia es que las respuestas negativas aumentaron conforme bajaba el nivel en la jerarquía administrativa. Entre los administradores superiores, 80% dijeron que tenían metas claras. El porcentaje bajó a 70% entre los administradores medios y disminuyó a sólo 61% para los supervisores.

La claridad de las normas de desempeño también tiende a disminuir conforme se desciende por

el nivel de la administración. Entre los administradores superiores, 61% dijo tener normas claras de desempeño en sus puestos. Por contra, sólo 53% y 51% de los administradores de nivel medio y de los supervisores, respectivamente, pensaban que tenían normas claras de desempeño.

Otros dos resultados de la encuesta parecen adecuados, dado que son elementos clave de la APO. Cuando se les pidió que calificaran a sus jefes inmediatos en una escala del 1 al 7 (negativo a positivo), el uso de métodos participativos se calificó con 4.62 y el proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, con 4.27.

En la medida en que son aplicables estos resultados a las jerarquías administrativas en general, ciertamente parece que hay bastante

espacio para el mejoramiento si se proporciona a los administradores metas claras y normas de desempeño, así como retroalimentación sobre el desempeño. Además, si estos resultados se obtuvieron cuando se encuestó a los administradores, ¿cuáles hubieran sido las respuestas si se hubiera encuestado a los empleados operativos? Si la claridad en las metas disminuye con el nivel en la organización, parece razonable concluir que tal vez 50% o más de los empleados operativos percibirían la ausencia de metas claras para los puestos.

Basado en D.W. Sommer y M. Frohman, "American Management (Still) Missing Some Basics", *Indos inj Week* (20 de julio de 1992), págs. 36-37.

θ *Modificación del comportamiento*

modelo del CO

Programa en el que los administradores identifican comportamientos del empleado relacionados con el desempeño, y después implantan una estrategia de intervención que fortalece los comportamientos deseables para el desempeño y debilitan los indeseables.

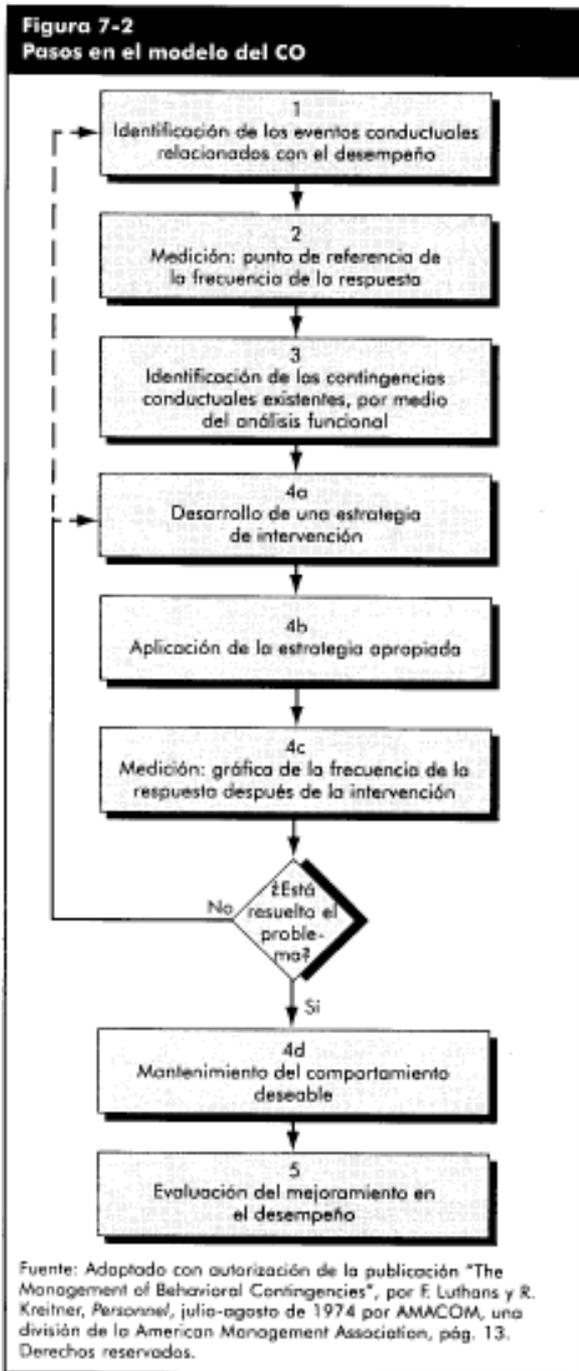
Hace algunos años se desarrolló un estudio, que ahora es clásico, con los empacadores de fletes de Emery Air Freight (ahora parte de Federal Express).⁶ La administración de Emery deseaba que los empacadores utilizaran contenedores en los fletes para sus embarques, siempre que fuera posible, por el ahorro de dinero que significaban. Cuando se preguntaba a los empacadores sobre el porcentaje de embarques que iban en contenedores, la respuesta normal era como de un 90%. Sin embargo, un análisis de Emery concluyó que la tasa de utilización de contenedores era sólo de 45%. Con el fin de estimular a los empleados a que utilizaran contenedores, la administración estableció un programa de retroalimentación y reforzamientos positivos. Se instruyó a cada empacador para que llevara una lista de verificación de sus empaques diarios, tanto en contenedores como sin ellos. Al final de cada día, el empacador sumaba su tasa de utilización de contenedores. En forma

casi increíble, la utilización de los contenedores aumentó a más del 90% durante el primer día del programa, y se mantuvo en ese nivel. Emery reportó que este sencillo programa de retroalimentación y reforzamiento positivo ahorró a la empresa \$2 000 000 en un periodo de tres años.

Este programa de Emery Air Freight ilustra el uso de la modificación del comportamiento, o lo que se conoce más popularmente como **modelo del CO**.⁷ Representa la aplicación de la teoría del reforzamiento a los individuos en el ambiente de trabajo.

¿Qué es el modelo del CO?

El programa modelo del CO típico, que se muestra en la figura 7-2, sigue un esquema de cinco pasos para la solución de problemas: (1) identificación de comportamientos relacionados con el desempeño; (2) medición de dichos comportamientos; (3) identificación de las contingencias conductuales; (4) desarrollo e implantación de una estrategia de intervención; y (5) evaluación del mejoramiento en el desempeño.⁸



mostró que había tenido lugar un cambio conductual. El que haya ascendido a 90% y se hubiese mantenido en ese nivel indica, además, que hubo aprendizaje. Es decir, los empleados pasaron por un cambio relativamente permanente de comportamiento.

No todo lo que hace un empleado en su puesto tiene la misma importancia en términos del resultado de su desempeño. Por tanto, el primer paso en el modelo del CO es identificar los comportamientos cruciales que tienen un impacto considerable sobre el desempeño del empleado en su puesto. Se trata de aquellos 5% a 10% de los comportamientos que pueden dar cuenta hasta de 70% u 80% del desempeño de cada empleado. El uso de los contenedores siempre que fuera posible por los empacadores de fletes de Emery Air Freight es un ejemplo de un comportamiento crucial.

El segundo paso requiere que el administrador desarrolle algunos indicadores básicos de desempeño. Estos se obtienen mediante la determinación del número de veces que ocurre el comportamiento identificado en las condiciones actuales. En nuestro ejemplo de los fletes de Emery, esto habría revelado que 45% de los embarques se hacían en contenedores.

El tercer paso es desarrollar un análisis funcional para identificar las contingencias conductuales o consecuencias del desempeño. Esto indica al administrador las claves antecedentes que provocan el comportamiento y las consecuencias que tiene mantenerlo igual. En Emery Air Freight, las normas sociales y la mayor dificultad para empacar en los contenedores eran las claves antecedentes. Esto alentaba la práctica de empacar envíos por separado. Más aún, las consecuencias de continuar este comportamiento, con anterioridad a la intervención del modelo de CO, eran la aceptación social y evadir un trabajo más exigente.

Una vez terminado el análisis funcional, el administrador está listo para desarrollar e implantar una estrategia de intervención que fortalezca los comportamientos deseables de desempeño y debilite los comportamientos indeseables. La estrategia apropiada implicará el cambio de algún elemento de la vinculación desempeño-recompensa (estructura, procesos, tecnología, grupos o actividades) con el fin de hacer que un desempeño de alto nivel sea más gratificante. En el ejemplo de Emery, se modificó la tecnología del trabajo para exigir el mantenimiento de una lista de verificación. La lista de verificación, junto con los cálculos al final del día de una tasa de utilización de contenedores, actuaron para reforzar el comportamiento deseable del uso de éstos.

El último paso del modelo del CO es evaluar el mejoramiento en el desempeño. En el caso de Emery, el mejoramiento inmediato en la tasa de utilización de contenedores

Vinculación del modelo del CO y la teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento confía en el reforzamiento positivo, el modelado y el reconocimiento del impacto de diferentes programas de reforzamiento sobre el comportamiento. El modelo del CO utiliza estos conceptos para proporcionar a los administradores un medio poderoso y comprobado de cambiar el comportamiento de los empleados.

El modelo del CO en la práctica

Diversas organizaciones han utilizado el modelo del CO para mejorar la productividad de los empleados y reducir los errores, el ausentismo, los retrasos y el porcentaje de accidentes.⁹ Organizaciones como General Electric, Weyerhaeuser, la ciudad de Detroit, Dayton-Hudson Stores y Xerox, reportan resultados impresionantes al utilizar el modelo del CO.¹⁰ Por ejemplo, hace unos cuantos años, frustrada por las quejas de los clientes, la administración superior de Xerox cambió la base de su plan de bonificaciones para ejecutivos, de las cuotas tradicionales a la satisfacción del cliente a largo plazo.¹¹ Ahora, la empresa encuesta cada mes a 40 000 clientes en todo el mundo para determinar el porcentaje de los que están satisfechos con los productos y servicios de Xerox. Al principio de cada año, la administración superior estudia los resultados del año anterior y desarrolla una nueva meta. En 1989 el objetivo era alcanzar el 86%. Cada año sucesivo la meta ha subido. Ahora es el 100 por ciento.

Seattle Pacific Supply Co., empresa que vende suministros a viviendas departamentales, con sólo 11 empleados, ha utilizado el modelo del CO para mejorar significativamente el desempeño de sus empleados.¹² Cada día que la empresa registra en sus libros ventas por \$5 500, los empleados reciben el pago de media hora extra. Si las ventas diarias ascienden a \$15 000, reciben otras seis horas adicionales de sueldo. Las ventas del año anterior proporcionan la base para los objetivos de bonificación de Seattle Pacific. Las bonificaciones se pagan una vez al mes y se acumulan diariamente; en un mes típico, llegan a 20 horas extra de sueldo para cada empleado. Desde que Seattle Pacific descartó su programa de incentivos mensuales para sustituirlo por esta evaluación diaria del desempeño, las ventas de la compañía han aumentado más del 50%, la rotación ha bajado casi a cero y los objetivos diarios de ventas se alcanzan cuatro de cada cinco días de la semana.

Convex Computer Corporation, fabricante de supercomputadoras con sede en Texas, con 1 200 empleados, refuerza los logros de los empleados mediante el reconocimiento.¹³ Cada trimestre, el vicepresidente de operaciones de la compañía hace un reconocimiento a todos aquellos que han sido nominados por sus gerentes como personal que ha tenido un desempeño “por encima y más allá de su deber”. Cada año, los empleados individuales pueden nominar a alguno de sus compañeros para obtener el premio de servicio al cliente, que reconoce categorías como el asumir riesgos, la innovación, la reducción de costos y el servicio global al cliente. Y, a nivel departamental, el reconocimiento toma la forma de un regalo de playeras que llevan el logotipo del departamento o equipo de trabajo, tazas para café, banderolas y fotografías. Los supervisores utilizan boletos para el cine, torneos de boliche los viernes en la tarde, permisos pagados y premios en efectivo, para reconocer logros como tres meses de ensamble libre de defectos, cinco años de asistencia perfecta y la terminación de un proyecto antes del tiempo fijado.

El modelo del CO también ha demostrado su eficacia en las organizaciones deportivas. Por ejemplo, los investigadores ayudaron al equipo de hockey de una universidad del medio oeste a ganar más juegos, incrementando significativamente el número de bloqueos corporales o golpes legales dados por los miembros del equipo.¹⁴ Estos golpes legales son cruciales para ganar los juegos colegiales, porque le dan a la ofensiva mayor tiempo total con el *puck* (disco de goma con el que se anotan los goles), más tiros a la meta y, en general, más anotaciones. Durante un periodo de dos años, utilizando las técnicas del modelo del CO, se incrementó en 141% el porcentaje promedio de golpes del equipo, y su registro de juegos ganados, perdidos y empatados subió de 13/21/2 a 23/15/2.

La filosofía detrás del modelo del CO parece estar, además, afectando la forma en que se relacionan muchos administradores con sus empleados —en la clase y cantidad de retroalimentación que dan, en el contenido de las evaluaciones de desempeño y en el tipo y asignación de recompensas organizacionales.

A pesar de los resultados positivos que ha mostrado el modelo del CO, no le faltan críticos.¹⁵ ¿Es una técnica para manipular a la gente? ¿Disminuye la libertad del empleado? En este caso, ¿constituye una falta de ética por parte de los administradores? ¿Pierden su eficacia los reforzadores no monetarios, como la retroalimentación, las alabanzas y los reconocimientos, después de cierto tiempo? ¿Comenzarán los empleados a considerar estas acciones como medios de los que se vale la administración para incrementar la productividad sin que haya aumentos proporcionales en sus ingresos? No hay respuestas fáciles para preguntas como éstas.

θ *Programas para el involucramiento de los empleados*

Como ya se describió al principio de este capítulo, Donnelly Corporation utiliza comités de representantes electos para tomar todas las decisiones clave que afectan a sus empleados. En una planta de alumbrado de General Electric, en Ohio, equipos de trabajo desarrollan muchas tareas y asumen muchas de las responsabilidades que antes correspondían a sus supervisores. En realidad, cuando la planta enfrentó una reciente reducción en la demanda de los tubos que fabrica, los trabajadores decidieron, primero, bajar el ritmo de producción y, finalmente, despedirse. El personal de mercadotecnia de USAA, una aseguradora importante, se reúne en una sala de conferencias durante una hora cada semana para estudiar las formas en que pueden mejorar la calidad de su trabajo e incrementar la productividad. La administración ha implantado muchas de sus sugerencias. Childress Buick, distribuidor de automóviles de Phoenix, permite que sus vendedores negocien y cierren las condiciones de venta con los clientes, sin que sea necesaria ninguna autorización de la administración. Las leyes de Alemania, Francia, Dinamarca, Suecia y Austria exigen que las empresas tengan representantes electos por sus grupos de empleados como miembros de sus consejos de administración.⁶ El tema común en estos ejemplos citados es que todos ilustran programas de involucramiento de los empleados. En esta sección aclaramos lo que queremos decir por involucramiento de los empleados, describimos algunas de las diversas formas que éste toma, consideramos las implicaciones motivacionales de estos programas y damos algunas aplicaciones.

3M Involucro o sus empleados dejándolos ver la forma en que los productos que fabrica son utilizadas por los clientes. En una planta de productos médicos y quirúrgicos, los 750 empleados, desde los trabajadores de la línea de producción hasta los ejecutivos superiores, participan en un programa llamado Pulse. Los empleados (que aparecen en la foto con gafetes) utilizan batas y observan a los doctores y las enfermeras de los quirófanos de los hospitales locales utilizar las cintas quirúrgicas, gasas, soluciones y otros productos que fabrican los empleados de 3M. Esta interacción cara a cara con los clientes incremento el compromiso de los empleados de 3M con la meta de fabricar productos que satisfagan totalmente a los clientes.

¿Qué es el involucramiento de los empleados?

El involucramiento de los empleados se ha convertido en un término genérico conveniente para cubrir una diversidad de técnicas.¹⁷ Por ejemplo, abarca ideas populares como la participación de los empleados o la administración participativa, la democracia en el lugar de trabajo, el poder a los empleados para decidir y actuar, y la asociación con los empleados para que participen como socios al dárseles acciones. Nuestra posición, aunque cada una de estas ideas tiene ciertas características únicas, consiste en que todas ellas tienen un punto en común: el involucramiento de los empleados.

Por lo tanto, ¿qué queremos decir, específicamente, con **involucramiento de los empleados**? Lo definimos como un proceso participativo que utiliza toda la capacidad de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización.¹⁸ La lógica subyacente es que, al involucrar a los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto.

involucramiento de los empleados

Proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito organizacional.

¿Significa eso que la participación y el involucramiento de los empleados sean sinónimos? No. La participación es un término más limitado. Es un subconjunto dentro del marco más grande del involucramiento de los

empleados. Todos los programas de involucramiento de los empleados que describimos incluyen alguna forma de participación de éstos, pero el término *participación*, por sí mismo, es demasiado estrecho y limitante.

Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados

En esta sección revisaremos cuatro formas de involucramiento de los empleados: la administración participativa, la participación representativa, los círculos de calidad y los planes de participación accionaria de los empleados.

ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA La característica común a todos los programas de **administración participativa** es la utilización de la toma conjunta de decisiones. Es decir, los subordinados comparten realmente un grado significativo de poder con sus superiores inmediatos.

En ocasiones se ha promovido la administración participativa como panacea para una moral y productividad bajas. Un autor ha llegado a sostener que la administración participativa es un imperativo ético.¹⁹ Pero la administración participativa no es apropiada para todas las organizaciones ni para todas las unidades de trabajo. Para que funcione, debe haber un tiempo adecuado para participar, los asuntos en los que se involucran los empleados deben ser adecuados a sus intereses, los empleados deben tener habilidad (inteligencia, conocimiento técnico, capacidad de comunicación) para participar, y la cultura de la organización debe apoyar este involucramiento.²⁰

¿Por qué desearía la administración compartir su poder en la toma de decisiones con los subordinados? Hay varias razones de peso. Al volverse más complejos los puestos, es frecuente que los administradores desconozcan lo que hacen sus empleados. De manera que la participación permite que contribuyan aquellas personas que saben más. El resultado puede ser mejores decisiones. A menudo, la interdependencia de las tareas que los empleados desarrollan también requiere de consultas con gente de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto incrementa la necesidad de equipos, comités y reuniones de grupo para resolver asuntos que les afectan conjuntamente. Además, la participación incrementa el compromiso con las decisiones. Es menos probable que la gente socave una decisión en el momento de su implantación, si ha participado en formularla. Por último, la participación proporciona recompensas intrínsecas a los empleados. Puede hacer que sus puestos sean más interesantes y significativos.

Se han realizado docenas de estudios sobre la relación participación-desempeño. Sin embargo, los resultados son mixtos.²¹ Cuando se revisa cuidadosamente la investigación, parece que la participación tiene sólo una modesta influencia sobre variables como la productividad, la motivación y la satisfacción del empleado con el puesto. Desde luego, ello no significa que el uso de la administración participativa no pueda representar beneficios si se dan las condiciones correctas. No obstante, lo que sí establece es que el uso de la participación no es un medio seguro para mejorar el desempeño de los empleados.

PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVA Casi todos los países de Europa Occidental tienen algún tipo de legislación que establece que las empresas cuenten con una **participación**

administración participativa

Proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos.

participación representativa

Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales mediante un pequeño grupo de empleados representativos.

representativa. Es decir, en lugar de participar directamente en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados que realmente intervienen. A la participación representativa se le ha llamado “la forma de involucramiento de los empleados más ampliamente legislada alrededor del mundo”.²² La

meta de la participación representativa es la redistribución del poder dentro de una organización, colocando a los trabajadores en una situación de mayor igualdad con los intereses de la administración y los accionistas.

Las dos formas más comunes que presenta la participación representativa son los consejos de trabajo y la representación en los consejos de administración.²³ Los **consejos de trabajo** vinculan a los empleados con la administración. Son grupos de empleados nominados o elegidos, a los que se les debe consultar cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Por ejemplo, en los Países Bajos, si una compañía holandesa va a ser adquirida por otra, se debe informar al consejo de trabajo en la etapa inicial, y si el consejo se opone, tiene 30

consejos de trabajo

Grupos de empleados nombrados o electos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que afectan al personal.

representantes en el consejo de administración

Forma de participación representativa; los empleados forman parte del consejo de directores de una compañía y representan los intereses de los empleados de la misma.

días para buscar una orden judicial que detenga la adquisición.²⁴ Los **representantes en el consejo de administración** son empleados que tienen un puesto en dicho consejo y representan los intereses de los empleados de la compañía. En algunos países se puede exigir por vía legal que las grandes compañías se cercioren de que los representantes de los empleados sean tantos como los de los accionistas.

Parece ser mínima la influencia global de la participación representativa sobre los empleados que trabajan.²⁵ Por ejemplo, la evidencia sugiere que los consejos de trabajo están dominados por la administración y tienen poco impacto sobre los empleados o la organización. Y, aunque esa forma de involucramiento de empleados podría incrementar la motivación y la satisfacción de aquellas personas que son los representantes, hay poca evidencia que indique que esto trasciende a los empleados operativos a quienes se representa. De manera global, “el mayor valor de la participación representativa es simbólico. Si uno está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o en mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa será una mala elección”.²⁶

CÍRCULOS DE CALIDAD “Probablemente el estilo formal examinado y emprendido con mayor amplitud del involucramiento de los empleados es el círculo de calidad.”²⁷ Es frecuente que el concepto de círculos de calidad se mencione como una de las técnicas que utilizan las empresas japonesas para fabricar productos de alta calidad a bajos costos. Originalmente comenzó en Estados Unidos y se exportó a Japón en la década de 1950. Los círculos de calidad se hicieron muy populares en América del Norte y Europa durante los años ochenta.²⁸

círculo de calidad
Grupo de trabajo de empleados que se reúnen periódicamente para discutir acerca de los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones e iniciar acciones correctivas.

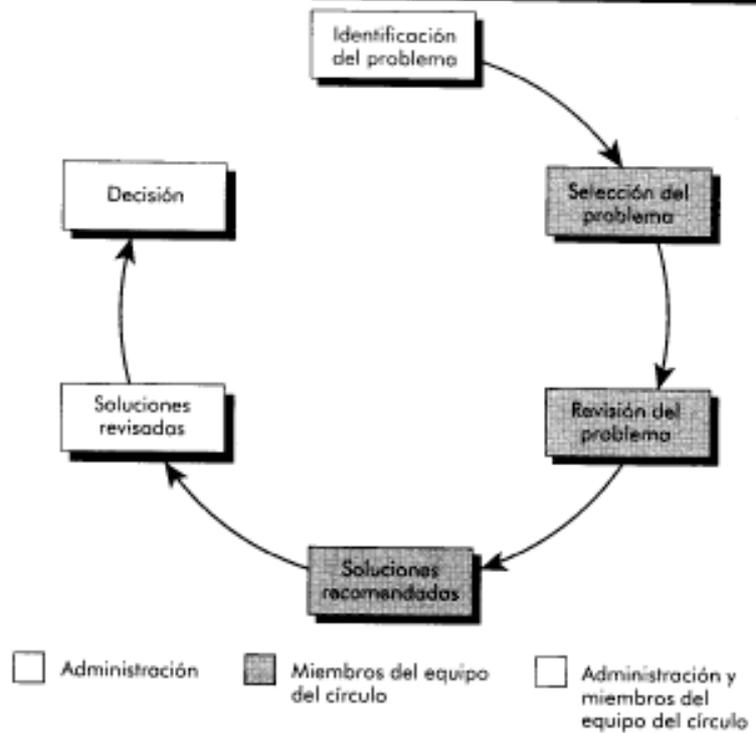
¿Qué es un círculo de calidad? Es un grupo de trabajo formado por ocho a diez empleados y supervisores que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen con

regularidad —por lo general una vez por semana, en horas de la compañía y en sus instalaciones— para analizar los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas. Toman la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la administración suele retener el control sobre la decisión final de la implantación de las soluciones recomendadas. Desde luego, no se supone que los empleados tengan la habilidad inherente de analizar y resolver los problemas de calidad. Por tanto, parte del concepto del círculo de calidad incluye la enseñanza a los empleados participantes de las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis del problema. La figura 7-3 describe un proceso típico de los círculos de calidad.

¿Mejoran los círculos de calidad la productividad y la satisfacción del empleado? Una revisión de la evidencia indica que es mucho más probable que afecten positivamente la productividad. Tienden a mostrar poco o ningún efecto sobre la satisfacción del empleado, y aunque muchos estudios revelan resultados positivos de los círculos de calidad sobre la productividad, estos resultados no están garantizados.²⁹ El fracaso de muchos programas de círculos de calidad en proporcionar beneficios mensurables ha llevado también a que se descontinúe un gran número de ellos.

Un autor ha llegado a decir que, aunque los círculos de calidad eran la moda de la administración en la década de 1980, se han “convertido en un desastre”.³⁰ Dicho autor plantea dos posibles explicaciones a estos desalentadores resultados. La primera es el poco tiempo que realmente tiene que ver con el involucramiento del empleado. “Cuando más, estos programas operan una hora a la semana, con las restantes 39 horas sin cambio. ¿Por qué debería tener un impacto importante un cambio de 2.5% en el puesto de una persona?”³¹ En segundo lugar, la facilidad de implantar los

Figura 7-3
Cómo funciona un círculo de calidad típico



24. Véase el capítulo 10. Véase también el capítulo 11. Véase también el capítulo 12. Véase también el capítulo 13. Véase también el capítulo 14. Véase también el capítulo 15. Véase también el capítulo 16. Véase también el capítulo 17. Véase también el capítulo 18. Véase también el capítulo 19. Véase también el capítulo 20. Véase también el capítulo 21. Véase también el capítulo 22. Véase también el capítulo 23. Véase también el capítulo 24. Véase también el capítulo 25. Véase también el capítulo 26. Véase también el capítulo 27. Véase también el capítulo 28. Véase también el capítulo 29. Véase también el capítulo 30. Véase también el capítulo 31. Véase también el capítulo 32. Véase también el capítulo 33. Véase también el capítulo 34. Véase también el capítulo 35. Véase también el capítulo 36. Véase también el capítulo 37. Véase también el capítulo 38. Véase también el capítulo 39. Véase también el capítulo 40. Véase también el capítulo 41. Véase también el capítulo 42. Véase también el capítulo 43. Véase también el capítulo 44. Véase también el capítulo 45. Véase también el capítulo 46. Véase también el capítulo 47. Véase también el capítulo 48. Véase también el capítulo 49. Véase también el capítulo 50. Véase también el capítulo 51. Véase también el capítulo 52. Véase también el capítulo 53. Véase también el capítulo 54. Véase también el capítulo 55. Véase también el capítulo 56. Véase también el capítulo 57. Véase también el capítulo 58. Véase también el capítulo 59. Véase también el capítulo 60. Véase también el capítulo 61. Véase también el capítulo 62. Véase también el capítulo 63. Véase también el capítulo 64. Véase también el capítulo 65. Véase también el capítulo 66. Véase también el capítulo 67. Véase también el capítulo 68. Véase también el capítulo 69. Véase también el capítulo 70. Véase también el capítulo 71. Véase también el capítulo 72. Véase también el capítulo 73. Véase también el capítulo 74. Véase también el capítulo 75. Véase también el capítulo 76. Véase también el capítulo 77. Véase también el capítulo 78. Véase también el capítulo 79. Véase también el capítulo 80. Véase también el capítulo 81. Véase también el capítulo 82. Véase también el capítulo 83. Véase también el capítulo 84. Véase también el capítulo 85. Véase también el capítulo 86. Véase también el capítulo 87. Véase también el capítulo 88. Véase también el capítulo 89. Véase también el capítulo 90. Véase también el capítulo 91. Véase también el capítulo 92. Véase también el capítulo 93. Véase también el capítulo 94. Véase también el capítulo 95. Véase también el capítulo 96. Véase también el capítulo 97. Véase también el capítulo 98. Véase también el capítulo 99. Véase también el capítulo 100.

círculos de calidad a menudo funcionó en su contra. Se vieron simplemente como un mecanismo que podía agregarse a la organización, donde se requerían pocos cambios fuera del programa mismo. En muchos casos, la única participación significativa de la administración era dotar de recursos al programa. Así que los círculos de calidad se convirtieron en una forma fácil de que la administración se subiera al tren del involucramiento del empleado. Y, por desgracia, la falta de planeación y compromiso de la administración superior frecuentemente contribuyó al fracaso de los círculos de calidad.

PLANES DE PROPIEDAD ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS El último enfoque del involucramiento de los empleados que examinaremos se refiere a los **planes de propiedad accionaria de los empleados (PPAE)**.³²

La propiedad de los empleados puede significar diversas cosas, desde el hecho de que los empleados adquieran algunas acciones en la compañía en que trabajan, hasta que los individuos trabajen en la compañía de su propiedad y la manejen personalmente. Los planes de propiedad accionaria de los empleados son planes de prestaciones establecidos por la empresa, en los que los empleados adquieren acciones como parte de sus prestaciones adicionales. Por ejemplo, aproximadamente 20% de Polaroid es propiedad de sus empleados. Cincuenta y cinco por ciento de United Airlines es propiedad de sus empleados. Avis Corporation y Weirton Steel son 100% propiedad de sus empleados.³³

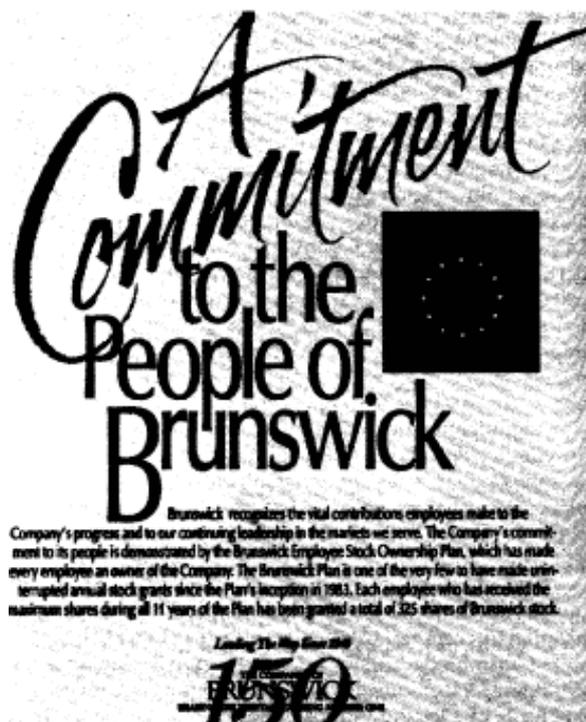
planes de propiedad accionaria de los empleados (PPAE)

Planes establecidos por la empresa en los que los empleados adquieren lotes de acciones como parte de sus prestaciones.

En un típico PPAE, se crea un fondo o fideicomiso de propiedad accionaria para los empleados. Las compañías contribuyen con acciones o con dinero para comprar acciones que se destinan al fondo y después se distribuyen entre los empleados. Aunque los empleados tengan acciones de su empresa, por lo general no pueden tomar posesión física de ellas o venderlas mientras sigan siendo empleados de la compañía.

La investigación sobre los PPAE indica que éstos incrementan la satisfacción del empleado. Además, frecuentemente presentan el resultado de un mejor desempeño. Por ejemplo, un estudio comparó 45 PPAE contra 238 compañías convencionales.³⁴ Los PPAE tuvieron un mejor desempeño que las empresas convencionales, tanto en términos del empleo como del crecimiento de las ventas.

Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción en el puesto y la motivación del empleado en el trabajo. Pero para que se realice este potencial, los empleados necesitan adquirir la experiencia, psicológica de la propiedad.³⁵ Es decir, además de tener un interés financiero en la compañía, los empleados necesitan estar informados periódicamente de la situación del negocio, así como tener la oportunidad de ejercer influencia sobre su marcha. Cuando se reúnen estas condiciones, “los empleados estarán más satisfechos con sus puestos, más satisfechos con su identificación organizacional, más motivados para asistir al trabajo y más motivados para desempeñarse bien mientras están en el trabajo”.³⁶



Brunswick Corporation, crea un sentido de propiedad financiera entre sus empleados, pues convierte a cada empleado competente en accionista. De acuerdo con el PPAE de Brunswick, la compañía hace contribuciones anuales en forma de acciones comunes de la empresa a un fondo para empleados competentes. Cada año Brunswick celebra el estatus especial de los empleados-dueños durante le Semana de Propiedad de los Empleados, con una serie de eventos y despliegues como el cartel que se muestra aquí.

.... El CO en las noticias

“¡No sólo soy agente de reservaciones, soy uno de los dueños!”

Avis se hizo famosa por los anuncios que hacían de su estatus de segundo lugar una virtud: “Somos el número dos; nos esforzamos cada vez más.” Desde que adoptó un PPAE, Avis posiblemente tenga que cambiar ese anuncio a algo como “¡Ya somos el número uno, pero seguimos esforzándonos cada vez más!”

En 1987 Avis adoptó un PPAE y sus 12 500 empleados se convirtieron en dueños. Con el cambio a propiedad de los empleados, la compañía ha visto que su fuerza de trabajo se ha convertido en un equipo sumamente motivado. La propiedad por parte de los empleados ha comprobado ser especialmente eficaz para motivar a éstos a que realicen un esfuerzo adicional en el servicio al cliente.

“En este momento Avis está en una cresta”, dice un prominente analista de la seguridad en el ramo de la renta de automóviles. “El PPAE realmente ha mejorado su moral, productividad y servicio.” Durante el primer año después de adoptarlo,

todas las medidas internas de calidad del servicio establecieron récords. Por ejemplo, las llegadas a tiempo de autobuses de aeropuerto subieron de 93% a 96%. Las quejas de los clientes relacionadas con los servicios estaban en ascenso en el momento en que los empleados hicieron la compra. Pero descendieron a 35% después de que se implantó el PPAE.

Avis ha desarrollado una estructura para convertir la motivación de los empleados en una mayor productividad. La esencia de esa estructura está constituida por los grupos de participación de los empleados. Estos grupos comprenden representantes de cada clase de trabajador, desde mecánicos hasta agentes de renta. Se reúnen por lo menos una vez al mes en cada local de Avis. De estas reuniones de grupo han surgido diversas ideas. Un empleado de Reno, Nevada, sugirió separar carros para no fumadores. Otro pensó que los arrendadores podrían agradecer algunos consejos sobre los reglamentos locales de tránsito. Un miembro del grupo de ventas sugirió que el personal de

ventas podría utilizar una tarjeta de crédito interna, en lugar de American Express, para rentar automóviles. Avis en el camino, lo que ahorra los honorarios por transacciones que se pagaban a American Express, así como los honorarios por concesión que Avis paga al aeropuerto por cada renta pagada. Los empleados no sólo formulan sugerencias, sino que les dan seguimiento. El gerente de distrito de la compañía en Fort Lauderdale dice: “En muchos casos alguien obtiene precios sobre materiales para alguna idea que ha tenido, y regresa al comité y pregunta: ‘Oigan, ¿podríamos hacerlo?’, y tomamos la decisión como grupo. No estamos sentados allí como administradores y empleados. Estamos sentados como grupo de empleados en Fort Lauderdale, preguntando cómo podemos proporcionar un mejor servicio.”

Basado en O. Kirkpstrick. “How to Work Better”, *Fortune* (5 de diciembre de 1958), págs. 103-114.

Vinculación de los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación

El involucramiento de los empleados se apoya en varias de las teorías de la motivación que se presentaron en el capítulo 6. Por ejemplo, la teoría Y es consistente con la administración participativa; la teoría X corresponde al estilo autocrático y más tradicional de administrar personal. En términos de la teoría de la motivación-higiene, los programas de involucramiento del empleado podrían proporcionar a los empleados motivaciones intrínsecas mediante el incremento de las oportunidades para el crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo. De manera similar, la oportunidad para tomar e implantar decisiones, y después verificar que funcionen, puede ayudar a satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mayor autoestima de los empleados. Así que el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de realización.

Los programas de involucramiento de los empleados en la práctica

Alemania, Francia, los Países Bajos y los de la península escandinava han establecido sólidamente el principio de la democracia industrial en Europa, y otras naciones entre las que se cuenta Japón e Israel han practicado tradicionalmente alguna forma de participación representativa durante decenios. La administración participativa y la participación representativa ganaron terreno mucho más lentamente en las organizaciones estadounidenses. Pero en la actualidad, los programas de involucramiento del empleado que destacan su participación se han convertido en norma. Aunque algunos administradores continúan resistiéndose a compartir el poder autocrático en la toma de decisiones, hay presión para que los administradores cedan su estilo autocrático de toma de decisiones en favor de un papel más participativo, de apoyo, parecido al de un entrenador.

Y ¿qué hay acerca de los círculos de calidad? ¿Qué tan populares son en la práctica? La lista de los nombres de compañías que han utilizado los círculos de calidad se parece a la de “Quién es quién” en las empresas estadounidenses: Hewlett-Packard, Digital Equipment, Westinghouse, General Electric, Texas Instruments, Inland Steel, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Control Data, General Motors, Ford, IBM, Martin Marietta, Motorola, American Airlines, TRW.³⁷ Pero, como antes comentábamos, el éxito de los círculos de calidad ha estado lejos de ser abrumador. Fueron populares en los años ochenta, principalmente porque eran fáciles de implantar. En los noventa, muchas organizaciones han eliminado sus círculos de calidad y los han sustituido con estructuras más amplias basadas en equipos (lo veremos en el capítulo 9).

Y ¿qué hay sobre los PPAE? Se han convertido en la forma más popular de propiedad de los empleados. Han crecido de apenas un grupo reducido en 1974 a alrededor de 10 000 hoy en día, con una cobertura superior a 10 millones de empleados. Muchas compañías bien conocidas, como Anheuser-Busch, Lockheed, Procter & Gamble y Polaroid han implantado los PPAE.³⁸ Pero también lo han hecho muchas compañías no tan conocidas. Por ejemplo, Phelps County Bank, de Rolla, Missouri, emplea sólo 55 personas. El PPAE ha funcionado durante 13 años, y el empleado promedio tiene más de \$70 000 en acciones. Connie Beddoe, cajera que gana al año menos de \$20 000, se la ha arreglado para ahorrar casi tres veces esa cantidad mediante su PPAE después de siete años en el banco.³⁹

θ *Programas de pagos variables*

Rogan Corporation, una pequeña empresa manufacturera de perillas de plástico, estableció hace siete años un programa para recortar sus costos de mano de obra.⁴⁰ La administración estableció una meta específica para que los costos de mano de obra no excedieran un porcentaje determinado de ventas. Cuando los costos disminuyen por debajo de dicha meta, los empleados reciben la diferencia. En el año más reciente de dicho programa los empleados recibieron una bonificación de 17% de su salario anual.

Durante 25 años, Nucor Steel ha tenido un plan de incentivos que paga bonificaciones a los empleados, basadas en las utilidades de la compañía.⁴¹ Aunque originalmente pretendía pagar a los trabajadores un 15% a 20% adicional sobre sus sueldos base, las bonificaciones en realidad han ascendido de 80% a 150% de la base salarial.

P. Roy Vagelos, director general ejecutivo del gigante farmacéutico Merck & Co., recibió una reducción de 11% en su sueldo y bonificaciones de 1993.⁴² Esto sucedió porque su paquete de ingresos depende estrechamente del desempeño de su compañía, y las utilidades de Merck cayeron 11% en 1993.

Bob Baker no es director general ejecutivo, sino simplemente un geólogo petrolero de Tri-C Resources, una pequeña empresa de exploración petrolera.⁴³ Pero como Vagelos en Merck, los ingresos de Baker también dependen del desempeño, en este caso, del descubrimiento de yacimientos explotables de gas y petróleo. En 1993, Baker ayudó a Tri-C a encontrar casi 40 yacimientos explotables de gas en un rancho de 140 000 acres en el sur de Texas. Recibió una bonificación de \$7 500 por cada uno de la docena de yacimientos de cuyo descubrimiento él tuvo la responsabilidad principal, más 0.25% del ingreso de los 40 pozos que había descubierto previamente. Baker ganó casi \$150 000 en 1993. Eso es más del triple de su sueldo base de \$48 000.

El vínculo que une todos estos ejemplos es que todos ellos ilustran programas de pago variable.

¿Qué son los programas de pagos variables?

Los planes de pago a destajo, incentivos de sueldos, participación de utilidades, bonificaciones y participación en los ahorros provenientes del mejoramiento de la productividad, son todos **programas de pagos variables**. Lo que diferencia estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que,

programas de pagos variables

Parte del pago de un empleado que se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño.

en lugar de pagar a una persona sólo por su tiempo en el puesto o su antigüedad, una parte de la remuneración del empleado se basa en alguna medida de desempeño individual u organizacional. A diferencia de los programas más tradicionales de pago, el pago variable no obliga a un pago anual. No hay ninguna garantía de que sólo porque el año anterior uno haya ganado \$60 000, vaya a obtener la misma cantidad este año. Con el pago variable, los ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo, de acuerdo con la medida del desempeño.⁴⁴

Es precisamente la fluctuación de los pagos variables lo que ha hecho que estos programas sean tan atractivos para la administración. Convierten parte de los costos fijos de mano de obra de una organización en costos variables, lo que reduce los gastos cuando disminuye el desempeño. Además, al atar el pago al desempeño, el ingreso se reconoce como una contribución más que considerarse un derecho. En el curso del tiempo, los empleados de bajo desempeño encuentran que su pago se estanca; los de alto desempeño disfrutan de incrementos de sueldo proporcionales a su contribución.

Cuatro de los programas de pagos variables más ampliamente utilizados son el pago a destajo, las bonificaciones, la participación de utilidades y la participación en los ahorros. El pago a destajo ha existido durante casi un siglo. Ha sido una forma popular de pago para los trabajadores de producción. En los **planes de pago por pieza**, los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción que terminen. Cuando un empleado no tiene un sueldo base y se le paga sólo por lo que produce, es un plan a destajo puro. La gente que trabaja en los estadios y parques de pelota vendiendo papas y refrescos, frecuentemente recibe su pago de esta manera. Puede recibir 25 centavos por cada bolsa de papas que venda. Si vende 200 bolsas durante el juego, recibe \$50. Si vende sólo 40 bolsas, sólo se llevará \$10. Cuanto más duro trabaje y más bolsas venda, más ganará. Muchas organizaciones utilizan un plan modificado de pago a destajo, en el que los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial por pieza producida. Así, una mecanógrafa de un despacho de abogados podría recibir \$6 por hora más 20 centavos por página. Dichos planes modificados proporcionan al empleado un piso de ingresos, al mismo tiempo que le ofrecen un incentivo por productividad.

planes de pago por pieza

Los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción terminada.

Magna Internacional de Canadá, proveedora de 4000 diferentes piezas automotrices, pertenece a ese número creciente de empresas que paga bonificaciones a sus empleados de menor jerarquía. Frank Stronach, fundador de Magna, agregó recientemente una cláusula al acta constitutiva de la compañía, para que cada trabajador de producción pudiera tener una participación igual al 10% en las utilidades antes de Impuestos cada año. El Incentivo de la bonificación motiva a la fuerza de trabajo no sindicalizada de Magna a diseñar, construir y fabricar componentes que ayudan a la compañía a conservar su status de proveedor preferido para cada fabricante de automóviles en América del Norte. Como el principal proveedor de componentes de Chrysler, Magna desarrolló el asiento de automóvil que se muestra aquí.

Las bonificaciones pueden pagarse sólo a los ejecutivos o a todos los empleados. Por ejemplo, no son raras las bonificaciones millonarias en las corporaciones estadounidenses. Tal es el caso de Robert A. Watson, que recibió un bono de incentivos por \$10 millones en 1993, debido a su éxito en el desmantelamiento de las operaciones financieras de Westinghouse.⁴⁵ La cobertura de los planes de bonificaciones se amplía cada vez más dentro de las organizaciones, para incluir a los empleados de más bajo nivel. Además, estos planes tienden a combinar variables de desempeño individual, de grupo y organizacional. Por ejemplo, en AT&T la mayor parte de las bonificaciones de un individuo se basa en el desempeño global de la corporación. Pero en Scott Paper, aproximadamente 70% está vinculado al desempeño del departamento o división de la persona, con el restante 30% vinculado al éxito individual. No son raras en Scott Paper las bonificaciones que ascienden a 10 o 250% del sueldo base.⁴⁶

planes de participación de utilidades

Programas a nivel de toda la organización que distribuyen compensaciones basadas en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de las utilidades de la compañía.

participación de los ahorros

Plan de incentivos en el que el mejoramiento en la productividad del grupo determina la cantidad total de dinero que se asigna.

Los **planes de participación de utilidades** son programas a nivel de toda una organización, que distribuyen recompensas con base en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de las utilidades de la empresa. Las recompensas pueden consistir en egresos directos de efectivo o, particularmente en el caso de los administradores superiores, en forma de paquetes accionarios. Cuando se escucha hablar de ejecutivos como Michael Eisner, director general ejecutivo de Disney, que ganan más de \$200 millones al año, se debe a la venta de opciones accionarias que se habían acordado con base en el desempeño financiero de la empresa.

El programa de pagos variables que ha recibido la mayor atención en años recientes es, sin duda alguna, la **participación de los ahorros** (por ejemplo en costos, sistemas, etc.).⁴⁷ Éste es un plan de incentivos de grupo que se basa en una fórmula. El mejoramiento en la productividad del grupo, de un periodo a otro, determina la cantidad total de dinero que se asigna. Y la división de ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre la compañía y los empleados en diversas formas, aunque la de 50-50 es bastante común.

¿Es lo mismo participación de los ahorros que participación de utilidades?

Se parecen, pero no son lo mismo. Al enfocarse en los ahorros provenientes de la productividad más que en las utilidades, la participación en los ahorros premia comportamientos específicos que están menos influidos por factores externos. Los empleados que están en un plan de participación de ahorros pueden recibir incentivos, aunque la organización no tenga utilidades.

¿Funcionan los programas de pagos variables? ¿Incrementan la motivación y la productividad? La respuesta es un sí con ciertas reservas. Por ejemplo, se ha encontrado que la participación de ahorros mejora la productividad en la mayoría de los casos, y que frecuentemente tiene un impacto positivo en las actitudes de los empleados. Un estudio realizado por la American Management Association en 83 compañías que utilizaban la participación en ahorros, encontró también que en dichas compañías las quejas se habían reducido en promedio 83%, el ausentismo había disminuido en 84%, y los accidentes que causaban pérdidas de tiempo se habían reducido en 69%.⁴⁸ El aspecto negativo de los pagos variables, desde el punto de vista de los empleados, es la imposibilidad de predecirlos. Con un sueldo base directo, los empleados saben cuánto ganan. Cuando agregan los méritos y el costo de vida, pueden hacer predicciones bastante precisas sobre lo que ganarán los años siguientes. Pueden financiar autos y casas con base en cálculos razonablemente sólidos. Esto es más difícil con los pagos variables. El desempeño de su grupo en un año determinado podría reducirse, o una recesión podría hacer disminuir las utilidades de la compañía. De acuerdo con el método de cálculo de los pagos variables, esto podría significar disminuciones en el sueldo. Aún más, la gente comienza a dar por descontado que se repetirán las bonificaciones de desempeño anual. Un bono de 15% a 20%, que se obtiene durante tres años consecutivos, comienza a ser algo que se espera para el cuarto año. Si esto no ocurre, la administración encontrará empleados molestos.

Vinculación de los programas de pagos variables con la teoría de las expectativas

Los pagos variables probablemente son más compatibles con las predicciones de la teoría de las expectativas. Para decirlo con más precisión, los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben, si es que ha de maximizarse la motivación. Si las recompensas se asignan totalmente de acuerdo con factores que no forman parte del desempeño —como la antigüedad o el nombre del puesto— entonces es probable que los empleados reduzcan su esfuerzo.

La evidencia apoya la importancia de este vínculo, especialmente para los empleados operativos que trabajan en sistemas de pago a destajo. Por ejemplo, un estudio de 400 empresas manufactureras concluyó que las empresas que tenían planes de incentivos salariales alcanzaron una productividad de 43% a 64% mayor que las que no tenían dichos planes.⁴⁹

Los incentivos a nivel de grupo y de toda la organización refuerzan y estimulan a los empleados a sublimar metas personales en aras de los mejores intereses de su departamento o de la organización. Los incentivos de desempeño de grupo son también una extensión natural para aquellas organizaciones que tratan de construir una fuerte ética de grupo. Al vincular las recompensas al desempeño del equipo, se alienta a los empleados a que hagan un esfuerzo extra para contribuir al éxito de su equipo.

Los programas de pagos variables en la práctica

El concepto de los pagos variables está sustituyendo rápidamente al incremento anual por el costo de la vida. Una razón, que acabamos de citar, es su poder motivacional, sin ignorar las implicaciones en los costos. Las bonificaciones, la participación de ahorros y otros programas de recompensas con base variable evitan los costos fijos asociados con el incremento de sueldos permanentes.

• Los pagos variables están reemplazando rápidamente el incremento anual en el costo de la vida.

El pago por desempeño ha estado de moda en las compensaciones a los administradores durante más de un decenio. La nueva tendencia ha ampliado esta práctica a los empleados de niveles inferiores. En 1989, 44% de las compañías tenían planes de pago por desempeño para empleados que no pertenecían a la administración superior. Esto se incrementó a 51% en 1991.⁵⁰

Una encuesta realizada en 1993 en 382 compañías grandes y medianas encontró que aproximadamente tres cuartas partes de ellas utilizaban los pagos variables para incrementar la productividad.⁵¹ Otra encuesta determinó que 14% de las empresas estadounidenses emplearon bonificaciones basadas en el desempeño para sustituir completamente el incremento anual de 1993, y ese porcentaje se incrementó a 21% en 1994.⁵²

La popularidad de la participación de ahorros parece tener un enfoque limitado entre las grandes empresas manufactureras que tienen sindicatos.⁵³ En la actualidad se utiliza en cerca de 2 000 compañías, incluyendo empresas tan importantes como Belí & Howell, American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Eaton, Firestone Tire, Hooker Chemical y Mead Paper.⁵⁴

Entre las empresas que no han introducido programas de compensación basados en el desempeño tienden a surgir preocupaciones comunes.⁵⁵ Los administradores están preocupados por lo que constituye el desempeño y la forma de medirlo. Tienen que dejar atrás esa tendencia histórica a los ajustes por el costo de la vida y la creencia de que tienen la obligación de mantener el nivel de sueldos de los empleados de acuerdo con la inflación. Otras barreras incluyen escalas de salarios y sueldos que se orientan por lo que paga la competencia, sistemas de remuneración tradicionales que se apoyan fuertemente en categorías específicas de pago y en variaciones relativamente estrechas de cada una y prácticas de evaluación del desempeño que se traducen en evaluaciones infladas y expectativas de recompensa al 100% de lo posible. Por supuesto, desde el punto de vista de los empleados, la preocupación principal es una baja potencial de sus ingresos. El pago por desempeño significa que tienen que compartir tanto los riesgos como las recompensas del negocio de su empleador. Esto, por cierto, explica por qué la división de fibras de DuPont abandonó su plan de pagos variables introducido en 1989.⁵⁶ Los 20 000 trabajadores de la división estuvieron de acuerdo en recibir incrementos de sueldo anuales más pequeños, a cambio de la oportunidad de recibir bonificaciones de desempeño que podrían agregar un 12% adicional a sus ingresos. Las bonificaciones del primer año ascendieron sólo a 3% y desaparecieron por completo en el año siguiente. La moral de los empleados decayó a niveles nunca vistos, por lo que la administración desechó el plan en 1991 e incrementó los salarios en 4 por ciento.

Mayflower Transit fue la primera compañía en la industria de las mudanzas que se unió a la tendencia de vincular el pago de los empleados no administrativos con su desempeño. En 1989, Mayflower introdujo un plan de pago por desempeño para los operadores de sus camiones, que son contratistas independientes. Se califica a los operadores de acuerdo con la seguridad, oportunidad en la entrega, reclamaciones y satisfacción del cliente, factores medidos directamente en una evaluación realizada por el cliente en una encuesta. Este enfoque a la compensación ha contribuido de manera considerable a una mayor satisfacción del cliente, pues motiva a los operadores a proporcionar a los clientes un servicio excepcional durante las tensiones que involucro el proceso de efectuar una mudanza.

.... El CO en las noticias

La participación de ahorros sí funciona en Whirlpool

Las cosas han cambiado mucho en los últimos años en la fábrica Whirlpool Corporation en Benton Harbor, Michigan. “Para nosotros, productividad solía ser una palabra desagradable”, dice el presidente de la unidad local 1918 del sindicato de maquinistas. “La gente pensaba que tendrían que trabajar más duro sin obtener nada a cambio.” Estaban equivocados. Gracias a una mayor productividad en esta envejecida planta de montaje y chapeado, definida en términos de producción por horas de trabajo, cada uno de sus 265 empleados ganó recientemente \$2 700 adicionales al año por la

participación de los ahorros derivados de una mayor productividad. Esto aumentó el ingreso promedio a más de \$26 400.

Cuando el plan entró en vigor en 1988, las cosas estaban muy mal. La productividad en la planta era muy baja, y a los empleados parecía no importarles. “Si una máquina se descomponía, usted se sentaba, hasta que alguien llegara, tarde o temprano, y la arreglara”, dice Bilí Bonfoey, un veterano con 31 años en Whirlpool. Los trabajadores escondían las piezas defectuosas, añade, para que “el inspector no las viera”.

Durante los primeros cuatro años del plan, la productividad en

Benton Harbor ha subido más de 19% y el número de piezas rechazadas ha bajado a 10 por millón de 837 por millón, lo que los coloca en una clase mundial. Más aún, esto se logró sin ningún incremento en el sueldo regular o en la partida anual del costo de vida. Sin embargo, gracias a la participación en los ahorros, el sueldo del trabajador promedio en la fábrica ha aumentado realmente casi 12 por ciento.

Basado en R. Wartzman. “A Whirlpool Factory Raises Productivity—and Pay of Workers”, *The Wall Street Journal* (4 de mayo de 1992). pág. A1.

θ *Planes de pago basado en las habilidades*

Las organizaciones contratan a la gente por sus habilidades, después suelen colocarla en puestos y pagarle por el nombre o rango de su puesto. De esta manera, el director corporativo de ventas gana \$120 000 al año, los gerentes regionales de ventas reciben \$75 000 y los gerentes distritales de ventas obtienen \$60 000. Pero si las organizaciones contratan a la gente por su capacidad, ¿por qué no le pagan de acuerdo con esa misma capacidad? Algunas organizaciones sí lo hacen.

Los trabajadores de American Steel & Wire pueden incrementar su sueldo anual hasta en \$12 480 si adquieren hasta 10 habilidades. En el centro de servicio AT&T Universal Card de Jacksonville, Florida, los representantes de servicios al cliente mejor pagados se han rotado entre cuatro a seis puestos de solución de problemas en un periodo de dos a tres años, capacitándose en resolver cualquier problema de facturación, pérdida de tarjeta o cualquier otro problema que pueda tener un tarjetahabiente. Los nuevos empleados de la planta de alimentos para mascotas de Quaker Oats, ubicada en Topeka, Kansas, comienzan cobrando \$8.75 por hora, pero pueden alcanzar el nivel máximo de \$14.50 cuando dominan de 10 a 12 habilidades, como la operación de montacargas y los controles computarizados de la planta. Salomon Brothers, importante empresa de servicios financieros-bursátiles, está utilizando un sistema de pagos basado en las habilidades para convertir a especialistas independientes y de capacitación especializada en expertos en productos muy acabados y para estimularlos a ser jugadores con espíritu de equino.⁵⁷

¿Qué son los planes de pago basado en las habilidades?

El pago basado en las habilidades es una alternativa al pago basado en el puesto. Más que hacer que el nombre del puesto de un individuo defina la categoría de su sueldo, el **pago basado en las habilidades** (algunas veces llamado pago basado en la capacidad) fija los niveles de pago sobre la base del número de habilidades que tienen los empleados o el número de puestos que pueden desempeñar.⁵⁸ Por ejemplo, en Polaroid Corporation, lo más que se puede ganar como operario de máquinas es \$14 por hora. Pero la compañía tiene un plan de pago basado en las habilidades. Así que si los operarios de máquinas pueden ampliar su

pago basado en las habilidades

Los niveles de pago se basan en el número de habilidades de los empleados o en la cantidad de puestos que pueden desempeñar.

capacidad para incluir habilidades adicionales, como la contabilidad de materiales, el mantenimiento de equipo y la inspección de calidad, pueden ganar hasta 10% más. Si pueden aprender algo de las habilidades de su supervisor, pueden ganar todavía más.⁵⁹

¿Cuál es el atractivo de los planes de pago basado en las habilidades? Desde el punto de vista de la administración, es su flexibilidad. Cubrir las necesidades de personal es más fácil cuando las habilidades de los empleados son intercambiables. Esto es especialmente cierto en esta década, en la que tantas organizaciones han recortado su fuerza de trabajo. La reducción de la planta laboral requiere de más generalistas y menos especialistas. El pago basado en las habilidades estimula a los empleados a adquirir una gama más amplia de habilidades. Pero hay otras ventajas en el empleo del pago basado en las habilidades. Facilita la comunicación a través de la organización, porque la gente tiene un mejor conocimiento de los puestos de otras personas. Disminuye el comportamiento disfuncional de “protección del territorio propio”. Cuando existe un sistema de pago basado en las habilidades, es menos probable escuchar la frase: “¡Eso no me toca a mí!” Por otra parte, el pago basado en las habilidades ayuda a satisfacer las necesidades de los empleados ambiciosos que tienen mínimas oportunidades de avance en el trabajo. Esta gente puede incrementar sus ingresos y conocimientos sin que medie una promoción en la designación del puesto. Por último, el pago basado en las habilidades parece conducir al mejoramiento del desempeño. Una amplia encuesta a 1 000 empresas de Fortune encontró que 60% de aquellas que tenían sistemas de pago basados en las habilidades calificaron sus planes como exitosos o muy exitosos en el renglón del incremento del desempeño organizacional; sólo 6% los consideraron sin éxito o con muy poco éxito.⁶⁰

¿Qué hay acerca de las desventajas del pago basado en las habilidades? La gente puede llegar “hasta arriba”, y aprender todas las habilidades que el programa permite. Esto puede frustrar a los empleados después de que han sido desafiados por un ambiente de aprendizaje, crecimiento y continuo incremento de sueldo. Las habilidades pueden volverse obsoletas. Cuando esto sucede, ¿qué deben hacer los administradores? ¿Recortar el sueldo de los empleados o continuar pagando por habilidades que ya no son necesarias? Éste es también el problema que se origina cuando se paga para que la gente adquiera habilidades que no se requieren de inmediato. Esto sucedió en IDS Financial Services.⁶¹ La compañía se encontró pagando más a la gente, aun cuando no había una necesidad inmediata de utilizar sus nuevas habilidades. Al final, IDS desechó el plan de pago basado en las habilidades y lo sustituyó por otro que balanceaba por igual la contribución individual y los ahorros por productividad del equipo de trabajo. Por último, los planes basados en las habilidades no atienden el aspecto del nivel de desempeño. Para algunas habilidades —como la verificación de la calidad o la dirección de un equipo de trabajo— el nivel de desempeño puede ser un concepto equivocado. Aunque es posible evaluar qué tan bien desempeñan los empleados cada una de sus habilidades y combinarlo con un plan basado en las habilidades, ello no es parte inherente de un plan de pago de este tipo.

Vinculación de los planes de pago con base en las habilidades con las teorías de la motivación

Los planes de pago basados en las habilidades son consistentes con varias teorías de la motivación. Dado que estimulan a los empleados a que aprendan, amplíen sus habilidades y se desarrollen, son consistentes con la teoría ERC. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior ya están satisfechas sustancialmente, la oportunidad de experimentar un desarrollo puede ser un elemento motivador.

Pagar a la gente para que incremente el nivel de sus habilidades también es consistente con la investigación sobre la necesidad de realización. Los grandes realizadores tienen una fuerza que los impulsa a hacer las cosas mejor o con más eficiencia. Al aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya tienen, los grandes realizadores encuentran que sus puestos son más desafiantes.

También hay un vínculo entre la teoría del reforzamiento y el pago basado en las habilidades. El pago basado en las habilidades estimula a los empleados a que desarrollen su flexibilidad, continúen aprendiendo, tengan capacitación cruzada, sean más generalistas que especialistas y cooperen con otros en el trabajo dentro de la organización. En el grado en que la administración desee que los empleados demuestren tales comportamientos, el pago basado en las habilidades deberá actuar como reforzador.

El pago basado en las habilidades también puede juzgarse desde otras implicaciones de equidad. Cuando los empleados realizan sus comparaciones de esfuerzo-resultados, las habilidades pueden proporcionar un criterio más equitativo de esfuerzo para la determinación del pago que factores como la antigüedad o la educación. En el grado en que los empleados perciben que las habilidades son la variable crucial en el desempeño del puesto, el uso del pago basado en las habilidades puede incrementar la percepción de la equidad y ayudar a optimizar la motivación del empleado.

Los empleados de McDonnell Douglas Helicopter Company, que se muestran aquí en uno de los laboratorios de la compañía probando piezas para un helicóptero Apache, ayudaron a desarrollar e implantar un sistema de pagos basado en las habilidades, que les paga por lo que pueden hacer, por lo que saben y por aquello con lo que pueden contribuir. Para recibir un incremento de sueldo, los empleados deben aprender y mostrar una nueva habilidad que satisfaga normas específicas de calidad y tiempo, y que esté relacionada directamente con su puesto. El plan basado en las habilidades beneficia a los empleados dándoles control del proceso que determina su compensación. Pero también beneficia a los administradores dándoles un mejor sentido de las habilidades de los empleados, capacitándolos para desarrollar rutas de avance para trabajadores individuales. Pero McDonnell Douglas, el reemplazo del incremento salarial automático por el pago basado en las habilidades ha contribuido a lograr mejoras significativas en la productividad.

El pago basado en las habilidades, en la práctica

Diversos estudios han investigado el uso y la eficacia del pago basado en las habilidades. La conclusión general que surge de dichos estudios es que el pago basado en las habilidades se está ampliando y que suele llevar a mayor satisfacción y desempeño del empleado.

El estudio de Fortune 1 000 mencionado antes encontró un incremento significativo en los planes de pago basado en las habilidades entre 1987 y 1990.⁶² En 1990, 51% de las grandes corporaciones estadounidenses utilizaron el pago basado en las habilidades por lo menos con algunos empleados, lo que representa un incremento de 25% en sólo tres años. Pero en la compañía típica que adoptó el pago basado en las habilidades se aplicó a menos de 20% de los empleados. Otro estudio, que abarcaba una gama más amplia de organizaciones, confirmó esta tendencia. Entre las 1 800 empresas encuestadas, 10% estaba utilizando el pago basado en las habilidades en 1993; sin embargo, 25% esperaba tener un plan semejante en un plazo de un año.⁶³

Una encuesta de 27 compañías que pagan a sus empleados por aprender habilidades extra, concluyó que de 70% a 88% reportaban una mayor satisfacción en el puesto, más calidad del producto, o una mayor productividad. De 70% a 75% citaron una menor rotación de personal o menores costos de operación.⁶⁴

Investigaciones adicionales han descubierto algunas otras tendencias interesantes. El mayor uso de las habilidades como base para el pago parece ser particularmente fuerte entre organizaciones que tienen una agresiva competencia extranjera y aquellas que tienen una vida de producto más corta y preocupaciones por la rapidez de acceso al mercado.⁶⁵ De igual manera, el pago basado en las habilidades se está moviendo del piso del taller a la fuerza de trabajo de la oficina, y algunas veces está llegando hasta las oficinas de los ejecutivos.⁶⁶

El pago basado en las habilidades parece ser una idea cuyo momento ha llegado. Como comentaba un experto: “De manera lenta, pero segura, nos estamos convirtiendo en una sociedad basada en las habilidades, en la que nuestro valor de mercado está unido a lo que podemos hacer y lo que conforma nuestro conjunto de habilidades. En este nuevo mundo, en el que las habilidades y el conocimiento son lo que cuenta realmente, no tiene sentido tratar a la gente como ocupante de un puesto. Tiene sentido tratarla como gente con habilidades específicas y pagarle por esas habilidades.”⁶⁷

θ Prestaciones flexibles

Todd Evans y Allison Murphy trabajan para PepsiCo, pero tienen necesidades muy diferentes en lo que se refiere a sus prestaciones. Todd es casado, con tres hijos pequeños y una esposa que es ama de casa. Allison también es casada, pero su esposo tiene un buen puesto en el gobierno federal y no tienen hijos. Todd tiene interés en un buen plan de servicio médico y un seguro de vida suficiente para apoyar a su familia, en caso de que él llegara a faltar. El plan de atención médica del marido de Allison ya incluye las necesidades de atención de ella, y el seguro de vida tiene una baja prioridad, tanto para ella como para su esposo. Allison tiene más interés en vacaciones extra y beneficios financieros de largo plazo, como un plan de ahorros para diferir impuestos.

¿Qué son las prestaciones flexibles?

prestaciones flexibles

Los empleados diseñan su programa de prestaciones para satisfacer sus necesidades personales, seleccionándolas de un menú de opciones.

Las **prestaciones flexibles** permiten que los empleados tengan la opción de escoger entre un menú de prestaciones. La idea es permitir que cada empleado escoja un paquete de beneficios que se ajuste a sus propias necesidades y situación individual. Sustituye a los programas tradicionales de “un solo plan de prestaciones que se aplica a todos” que han dominado en las organizaciones por más de 50 años.⁶⁸

La organización promedio proporciona prestaciones por aproximadamente 40% del sueldo del empleado. Pero los programas tradicionales de prestaciones estaban diseñados para el empleado típico de los años cincuenta: un marido con una esposa y dos hijos en casa. En la actualidad, menos de 10% de los empleados se ajustan a este estereotipo. Hoy en día, 25% de los empleados son solteros, y un tercio son parte de familias con dos ingresos y sin hijos. Como tales, estos programas tradicionales no satisfacen las necesidades de la fuerza de trabajo más diversificada de la actualidad. Sin embargo, las prestaciones flexibles sí satisfacen estas necesidades diversas. Una organización establece una cuenta de gastos flexible para cada empleado, generalmente basada en un porcentaje de su sueldo, y fija un precio a cada prestación. Las opciones podrían incluir planes médicos poco costosos con muchos deducibles, o planes médicos costosos con pocos deducibles o sin ellos; cobertura dental, de oídos o de ojos; opciones de vacaciones; amplia incapacidad; una variedad de planes de ahorro y pensión; seguros de vida; planes de reembolso de colegiaturas, y vacaciones más largas. De este modo los empleados seleccionan sus prestaciones hasta que llegan al total permitido en su cuenta.

Vinculación de las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas

Dar a todos los empleados las mismas prestaciones supone que todos ellos tienen las mismas necesidades. Por supuesto, sabemos que esta hipótesis es falsa. De manera que las prestaciones flexibles convierten el costo de las prestaciones en un motivador.

En consistencia con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas organizacionales deben estar vinculadas con las metas de cada empleador, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas y permiten que cada empleado escoja el paquete que mejor satisfaga sus necesidades actuales. El que dichas prestaciones flexibles puedan convertir el tradicional programa homogéneo de prestaciones en un motivador quedó demostrado en una compañía: 80% de los empleados de la organización cambiaron su paquete de prestaciones cuando se implantó un plan flexible.⁶⁹

Las prestaciones flexibles en la práctica

En 1991 casi 38% de las grandes compañías estadounidenses tenían programas de prestaciones flexibles.⁷⁰ Se está haciendo cada vez más común que las prestaciones flexibles existan en compañías con menos de 50 empleados.⁷¹

Examinemos sus ventajas y desventajas. Para los empleados, la flexibilidad es atractiva porque pueden ajustar sus prestaciones y niveles de cobertura a sus propias necesidades. La desventaja principal, desde el punto de vista de los empleados, es que el costo de las prestaciones individuales suele incrementarse, de modo que se pueden comprar menos beneficios totales.⁷² Por ejemplo, los empleados de bajo riesgo permiten mantener bajo el costo de los planes de atención médica para toda una compañía. Si se deja que renuncien a ellos, la población de alto riesgo ocupará un mayor segmento, lo que aumentará el costo de las prestaciones médicas. Desde el punto de vista de la organización, la buena noticia es que las prestaciones flexibles frecuentemente originan ahorros. Muchas organizaciones utilizan la

introducción de las prestaciones flexibles para incrementar deducibles y primas. Aún más, una vez que se implantan, es frecuente que los costosos incrementos en renglones como las primas de seguros de salud tengan que ser absorbidos sustancialmente por el empleado. La mala noticia para la organización es que estos planes son más difíciles de supervisar por la administración, y que, frecuentemente, resulta cara su administración.

θ *Valor comparable*

¿Es justo que de dos personas que ocupan puestos igualmente exigentes, que requieren del mismo nivel de educación y capacitación, y que tienen responsabilidades similares, uno de ellos reciba un pago notablemente menor que el otro? ¡Por supuesto que no! Pero tales situaciones en realidad no son tan raras, si consideramos simplemente a las mujeres, que suelen recibir sueldos menores. ¿Cuál es la fuente de esta injusticia? Algunos economistas argumentarían que simplemente refleja las fuerzas de oferta y demanda del mercado. Otra interpretación, que tiene cada vez más partidarios, es que estas diferencias son resultado de la discriminación de salarios basada en el sexo.

No es raro que los puestos dominados por mujeres (como los de maestra de escuela primaria, enfermeras, bibliotecarias) paguen menos que los puestos dominados por hombres (como los de choferes de camiones, leñadores, cocineros), aunque tengan un valor comparable igual o mayor. Esta desigualdad ha estimulado un considerable interés en el concepto del valor comparable.

En Estados Unidos, los Institutos Nacionales de Salud están Investigando las desigualdades salariales debidas al sexo, entre científicos, hombres y mujeres. Los factores del mercado no justifican las enormes diferencias entre los sueldos, como en el caso de las científicas con doctorado que ganan un promedio de \$64 903, mientras que los científicos que tienen maestría ganan \$89 219. Aunque el contenido de cada uno de estos puestos varía, ambos parecen ser iguales en valor para los INS. ¿Cree usted que la doctrina de valor comparable podría aplicarse para igualar los sueldos en los INS?

¿Qué es el valor comparable?

valor comparable

Doctrina que sostiene que puestos iguales en valor para una organización deben recibir remuneraciones iguales, independientemente de que el contenido de trabajo de dichos puestos sea o no similar.

El **valor comparable** significa que los puestos que tienen un valor igual para una organización deben recibir una compensación igual, ya sea que el contenido de trabajo de esos puestos sea similar o no.⁷³ Es decir, si los puestos de secretaria y dibujante (que suelen considerarse como puestos tradicionales para mujeres y hombres, respectivamente) requieren de habilidades similares y tienen exigencias comparables para los empleados, se les debe pagar igual, sin que importen factores externos del mercado. En forma específica, el valor comparable argumenta que se deben evaluar y clasificar los puestos con base en cuatro criterios: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Los criterios se deben ponderar y asignárseles puntos, y mediante estos puntos se evalúan y comparan los

puestos.

El valor comparable es un concepto que crea controversia. Supone que se pueden comparar con precisión puestos que son completamente diferentes, que las tasas de sueldos basadas en los factores de oferta y demanda en el mercado de trabajo con frecuencia son desiguales y discriminatorias, y que se pueden identificar y clasificar objetivamente las clases de puestos.

El valor comparable y la teoría de la equidad

El valor comparable amplía la noción de “igual salario por trabajo igual”, para incluir puestos diferentes, pero que tienen un valor comparable. Como tal, es una aplicación de la teoría de la equidad.

- El valor comparable amplía la noción de “pago igual por trabajo igual”, para incluir puestos que son diferentes, pero que tienen un valor comparable.

Siempre que las mujeres que ocupan puestos con sueldos tradicionalmente inferiores y dominados por ellas se comparen sólo con otras mujeres en puestos dominados por mujeres, es poco probable que perciban las desigualdades salariales generadas por el sexo. Pero cuando se seleccionan otros puntos de referencia, pronto resaltan las desigualdades. Esto se debe a que los llamados puestos para mujeres han sido devaluados históricamente. Veamos el siguiente ejemplo. Usted fue a la universidad durante seis años, obtuvo una maestría en ciencias bibliotecarias y, durante los últimos cuatro años, ha asumido

cada vez mayores responsabilidades como bibliotecaria de referencia en una biblioteca pública de la ciudad de Seattle. Su sueldo actual es de \$2 460 mensuales. Su hermano menor también trabaja en la ciudad de Seattle, pero como chofer de un camión de basura. Se graduó de preparatoria, carece de estudios universitarios y también ha estado en ese puesto durante cuatro años. Él gana \$2 625 al mes. Si usted fuera esa bibliotecaria, ¿no sería probable que comparara su sueldo con el de su hermano y llegara a la conclusión de que a usted se le está subpagando?

En la medida en que las clases de puestos reflejan la discriminación histórica por sexo y se crean desigualdades en los sueldos, el valor comparable proporciona un remedio potencial. ¡Y las clases de puestos en Estados Unidos sí reflejan la discriminación sexual! Por ejemplo, un estudio de los trabajadores al servicio del Estado en Washington concedió más puntos a las supervisoras de oficina que a los químicos, aunque a los químicos se les pagaba 41% más; y se daba a las empleadas de tiendas al menudeo más puntos que a los choferes, pero los choferes ganaban 30% más.⁷⁴ Para las mujeres que ocupan la clase de puestos en los que hay discriminación, la aplicación del concepto del valor comparable debe reducir las desigualdades e incrementar la motivación en el trabajo.

El valor comparable en la práctica

En promedio, las mujeres ganan 75 centavos por cada dólar que gana el hombre. Parte de esta diferencia se puede explicar en términos del mercado. Por ejemplo, el número de años de preparación para un puesto profesional es de 4.2 para los hombres y 0.4 para las mujeres. Asimismo, en promedio, los hombres tienen 12.6 años de antigüedad en el puesto, en comparación con sólo 2.4 para las mujeres.⁷⁵ Sin embargo, incluso después de haberse tomado en cuenta las diferencias objetivas, permanece una buena parte de la variación. Es a esta variación a la que se enfoca el valor comparable.

En Estados Unidos, el tema del valor comparable ha estado relacionado casi exclusivamente con los puestos en el sector público. Veinte estados han emitido legislación específica, o adoptado políticas que implantan de manera estricta las normas de valor comparable en la administración pública estatal. Otros estados están examinando actualmente su fuerza de trabajo para determinar desigualdades salariales basadas en el sexo.⁷⁶ En el sector privado, la actividad más importante y visible en la actualidad tiene lugar en Ontario, Canadá.

La provincia de Ontario (con una población de más de nueve millones de personas) promulgó la Ley de Equidad de Sueldos en 1987. Esta ley definió las clases de puestos masculinos y femeninos, estableció criterios mediante los cuales se deben evaluar, y ordenó la igualdad de sueldos entre clases de valor comparable, en los sectores tanto público como privado. Por el costo que se calculó que esta ley significaría para los patrones canadienses, se estableció que entraría en vigor tras un periodo de cinco años.

No se puede subestimar el impacto de esta legislación. Por ejemplo, el minorista T. Eaton Co. tiene 15 000 empleados en 580 puestos dentro de Ontario. La evaluación y comparación de estos puestos requirió de cuatro empleados de tiempo completo, y costó anualmente a la compañía varios millones de dólares en ajustes de salarios.⁷⁷ Un distribuidor regional en Canadá paga a sus “seleccionadores” —en su mayoría hombres— como \$30 000 por año por llenar órdenes seleccionando mercancía en los cajones del almacén. Las mecanógrafas de las oficinas cercanas tienen puestos igualmente exigentes, pero se les paga sólo \$18 000. Sus salarios deberán aumentarse hasta, al menos, \$30 000.⁷⁸

Ontario puede ser simplemente la primera provincia, de muchas en Canadá, que adopte una ley de valor comparable para el sector privado. Otras provincias canadienses se están moviendo en la misma dirección.

Las empresas comerciales no ven favorablemente la noción del valor comparable, debido a los altos costos asociados con la corrección de desigualdades salariales. Cuando se introduce una legislación de valor comparable, los ejecutivos comerciales suelen organizarse y llevar a cabo un fuerte cabildeo en su contra. Sus argumentos se enfocan

en lo importante que es permitir que las fuerzas del mercado determinen los niveles de sueldos. Los partidarios del valor comparable contraatacan con estadísticas que demuestran que las fuerzas culturales y los sistemas sociales para el pago de salarios han creado una discriminación con base en el sexo en determinadas clases de trabajo, y que sólo la legislación puede proporcionar una solución a corto plazo para resolver el problema.

θ *Temas especiales de la motivación*

Diversos grupos proporcionan retos específicos en términos de la motivación. En esta sección veremos algunos de los problemas específicos a los que uno se enfrenta al tratar de motivar a empleados profesionales, trabajadores temporales y una fuerza de trabajo diversificada.

La motivación de los profesionales

Es más probable que el empleado típico de la década de 1990 sea un profesional altamente capacitado, con título universitario, que un trabajador industrial que realiza trabajos manuales. Estos profesionales obtienen mucha satisfacción intrínseca de su trabajo. Tienden a estar bien remunerados. De manera que, ¿cuáles deben ser las preocupaciones especiales que uno debe tener en cuenta al tratar de motivar un equipo de ingenieros de Intel, un diseñador de software de Microsoft, o un grupo de contadores de Price Waterhouse?

Los profesionales suelen ser diferentes de los no profesionales.⁷⁹ Aquéllos tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Para mantenerse actualizados necesitan estar al día en sus conocimientos. Y su compromiso con su profesión implica que rara vez definan su semana de trabajo en términos de un horario de 8 a 5 y de cinco días a la semana.

- El dinero y los ascensos suelen obtener un lugar bajo en la lista de prioridades de los profesionales.

Así pues, ¿qué es lo que motiva a los profesionales? El dinero y los ascensos generalmente se encuentran al final de su lista de prioridades. ¿Por qué? Tienden a tener buenos sueldos y disfrutan lo que hacen. En contraste, acostumbran a dar una alta calificación al desafío en el puesto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo. Los profesionales también valoran el apoyo. Desean que las otras personas piensen que lo que están desarrollando es importante. Aunque esto puede ser cierto para todos los empleados, toda vez que los profesionales tienden a considerar su trabajo como

el interés central en sus vidas, los no profesionales generalmente tienen otros intereses fuera del trabajo, que pueden compensar las necesidades que no se satisfacen en el puesto.

La descripción anterior implica unos cuantos lineamientos que se deben tomar en cuenta si se trata de motivar a profesionales. Se les debe proporcionar continuamente proyectos que signifiquen desafíos. Hay que darles autonomía, para que puedan seguir sus intereses, y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas. Debe recompensárseles con oportunidades educativas —capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias— que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de otras acciones que les demuestren que uno está sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo.

La motivación de trabajadores temporales

Señalamos en el capítulo 1 que uno de los cambios más importantes que están teniendo lugar en las organizaciones es la adición de empleados temporales o contingentes. Dado que las reducciones han eliminado millones de puestos “permanentes”, el número de puestos nuevos de tiempo parcial, por producto, y de otras formas de trabajo temporal es creciente. En 1994, 25% de los estadounidenses que trabajaban eran empleados temporales. Para el año 2000, más de la mitad serán temporales. Estos empleados contingentes no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes. Como tales, no se identifican con la organización ni muestran el compromiso de los otros empleados. Los empleados temporales suelen carecer de atención médica, jubilación o prestaciones similares.⁸⁰

No hay una solución sencilla para motivar a los empleados temporales. Para el pequeño conjunto de trabajadores que prefieren la libertad de su estatus temporal —algunos estudiantes, madres de familia, personas mayores—, la falta de estabilidad puede no tener importancia. Además, aquellos doctores, ingenieros, contadores y planificadores financieros que tienen grandes ingresos no desean las exigencias de un puesto estable y pueden preferir la temporalidad. Pero éstos son las excepciones. En su mayoría, los empleados temporales lo son involuntariamente.

¿Qué puede motivar a los empleados temporales involuntarios? Una respuesta obvia es la oportunidad de alcanzar un empleo permanente. En los casos en los que se selecciona a empleados permanentes de un grupo de temporales, es frecuente que éstos trabajen duro con la esperanza de llegar a ser permanentes. Una respuesta menos obvia es la oportunidad de capacitación. En gran parte, la oportunidad de un empleado temporal de encontrar un nuevo puesto dependerá de sus habilidades. Si el empleado percibe que el trabajo que está efectuando puede ayudarlo a desarrollar habilidades que podrá después ofrecer en el mercado de trabajo, entonces aumentará su motivación. Desde el punto de vista de la equidad, también deben tomarse en cuenta las repercusiones de mezclar trabajadores permanentes con temporales cuando las diferencias salariales son considerables. Cuando los trabajadores temporales trabajan junto con empleados permanentes que reciben un mayor salario y prestaciones por realizar el mismo trabajo, es posible que resulte perjudicado el desempeño de los temporales. La separación de dichos empleados o la inclusión de todos los empleados en un plan variable de sueldos o de pago basado en las habilidades puede ayudar a disminuir este problema.

La motivación de la fuerza de trabajo diversificada

No todas las personas están motivadas por el dinero. No todas desean un puesto desafiante. No son iguales las necesidades de mujeres, solteros, inmigrantes, discapacitados, personas de mayor edad y otros empleados provenientes de grupos diversos, que las necesidades del estadounidense típico con tres personas que dependen de él. Un par de ejemplos aclararán este punto. Los empleados que asisten a la universidad suelen dar un alto valor a los programas flexibles de trabajo. Dichos individuos pueden verse atraídos por organizaciones que ofrecen horarios flexibles de trabajo, puestos compartidos o nombramientos temporales. Un padre puede preferir el turno de la medianoche hasta las 8:00 a.m. con el fin de pasar tiempo con sus hijos durante el día, mientras su esposa trabaja.

Si uno tiene que maximizar la motivación de sus empleados, tendrá que comprender y responder a esta diversidad. ¿Cómo? La palabra clave que lo debe guiar es la flexibilidad. Hay que estar preparado para diseñar programas de trabajo, planes de compensaciones, prestaciones, ambiente físico de trabajo y cosas semejantes, que reflejen las variadas necesidades de los empleados. Esto puede incluir el cuidado de los hijos, horarios flexibles de trabajo y puestos compartidos para empleados con responsabilidades familiares. O bien políticas de permisos flexibles para inmigrantes que desean hacer largos viajes de regreso a sus países de origen; equipos de trabajo para los empleados que vienen de países con una fuerte orientación colectivista, o permitir a los empleados que asisten a la escuela que varíen sus programas de trabajo de un semestre a otro.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

En este capítulo y en el anterior hemos presentado varias teorías motivacionales y sus aplicaciones. Aunque siempre es peligroso resumir un gran número de ideas complejas en unos cuantos lineamientos simples, las siguientes sugerencias sintetizan la esencia de la motivación de los empleados en las organizaciones.

RECONOZCA LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Los empleados tienen diferentes necesidades. No los trate a todos por igual. Más aún, tómese el tiempo necesario para comprender lo que es importante para cada uno. Esto le permitirá individualizar las metas, el nivel de participación y las recompensas, para ajustarlas a las necesidades individuales.

UTILICE METAS Y RETROALIMENTACIÓN Los empleados deben tener metas difíciles, específicas, así como retroalimentación de cómo se desempeñan en la consecución de esas metas.

PERMITA QUE LOS EMPLEADOS PARTICIPEN EN DECISIONES QUE LES CONCIERNEN Los empleados pueden contribuir tomando determinado número de decisiones: la fijación de metas de trabajo, la selección de sus propios paquetes de prestaciones adicionales, la solución de problemas de productividad y calidad y otros semejantes. Esto puede incrementar su productividad, el compromiso con las metas de trabajo, la motivación y la satisfacción en el puesto.

VINCULE LAS RECOMPENSAS CON EL DESEMPEÑO Las recompensas deben depender del desempeño. Es importante que los empleados perciban que existe un claro vínculo entre ambos. Independientemente de

lo real que sea la relación entre las recompensas y el desempeño, si los individuos se dan cuenta de que esta relación es baja, el resultado será un bajo desempeño, una reducción de la satisfacción en el puesto, y un incremento en las estadísticas de rotación y ausentismo.

REVISE EL SISTEMA EN BUSCA DE EQUIDAD Los empleados también deben percibir que las recompensas son proporcionales a los insumos que traen al puesto. En un nivel simplista esto significa que la experiencia, las capacidades, las habilidades, el esfuerzo y otros insumos obvios deben explicar las diferencias en el desempeño y, por tanto, las de los sueldos, nombramientos de puestos y otras recompensas obvias.

θ Para repaso

1. Relacione la teoría de la fijación de metas con el proceso de la APO. ¿Son similares? ¿Son diferentes?
2. ¿Cómo influye el modelo del CO en la motivación de los empleados?
3. Explique el papel de los empleados y la administración en los círculos de calidad.
4. ¿Cuáles son las ventajas de los programas de pagos variables desde el punto de vista de un empleado? ¿Y cuáles desde el punto de vista de la administración?
5. Contraste el pago relacionado con el puesto y el relacionado con las habilidades.
6. ¿Qué es lo que motiva a los empleados profesionistas?
7. ¿Qué es lo que motiva a los empleados temporales?
8. ¿Qué puede uno hacer, como administrador, para incrementar la posibilidad de que sus empleados desarrollen un alto nivel de esfuerzo?

θ Para discusión

1. ¿Cómo puede un profesor universitario utilizar el modelo del CO para mejorar el aprendizaje en el salón de clases?
2. Identifique cinco criterios diferentes mediante los cuales las organizaciones pueden compensar a sus empleados. Con base en sus conocimientos y experiencia, ¿cree usted que el desempeño es el criterio más utilizado en la práctica? Discútalos.
3. “No se puede medir el desempeño, así que cualquier esfuerzo para vincular el pago con el desempeño es una fantasía. Con frecuencia el sistema ocasiona las diferencias en el desempeño, lo que significa que la organización termina premiando las circunstancias. Es la misma cosa que recompensar al meteorólogo por un día agradable.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Apoye su posición.
4. Si existen algunos, ¿qué inconvenientes encuentra en la implantación de las prestaciones flexibles? (Considere esta pregunta tanto desde la perspectiva de la organización como desde la del empleado.)
5. “El mercado competitivo actúa como un medio eficiente para asegurar que se logre la equidad en el pago.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Apoye su posición.
6. Su libro de texto apoya el reconocimiento de las diferencias individuales. También sugiere prestar atención a los miembros de grupos diversos. ¿Es esto contradictorio? Discútalos.

A favor

Es mejor mantener en secreto lo que uno gana

“Ah, y una última cosa —dijo el director de recursos humanos al recién contratado—: Aquí consideramos lo relativo a los sueldos como información privada. Lo que usted gana es asunto suyo y de nadie más. Consideramos causa de despido que usted le diga a otro lo que gana.

Esta política de secreto en el sueldo es una norma en muchísimas organizaciones, aunque en la mayoría de los casos se comuniquen de manera informal. El mensaje se filtra hacia abajo, y los empleados nuevos rápidamente aprenden de su jefe y sus compañeros a no preguntar respecto de los sueldos de otras personas o a dar a conocer voluntariamente su propio salario. Sin embargo, en algunas compañías el secreto de los sueldos es una política formal. Por ejemplo, en la unidad Electronic Data Systems (EDS) Corp., de General Motors, los recién contratados firman un escrito que contiene varias políticas, una de las cuales señala que se permite a los empleados revelar sus sueldos, pero que si dicha revelación lleva a la desorganización, se les puede despedir. No se necesita ser un genio para predecir que esta política asfixia efectivamente las discusiones de sueldos en EDS.

Para aquellas personas que han crecido en sociedades democráticas, puede ser tentador suponer que algo está inherentemente mal en el manejo secreto de los sueldos. En cambio, si está mal, ¿por qué sigue esa práctica la inmensa mayoría de las corporaciones exitosas en los países democráticos? Existen varias razones lógicas por las que las organizaciones practican el secreto en los sueldos y por las que es probable que continúen haciéndolo.

En primer lugar, el sueldo es una información confidencial, tanto para la organización como para el empleado. Las organizaciones consideran muchas cosas como información confidencial —procesos de fabricación, fórmulas de productos, investigación de nuevos productos, estrategias de mercadotecnia— y los tribunales estadounidenses en general han apoyado el argumento de que el sueldo pertenece correctamente a esa categoría. Se ha sostenido que la información sobre los sueldos es confidencial y propiedad de la administración. Se puede despedir a empleados que divulguen estos datos por mal comportamiento deliberado. Más aún, la mayoría de los empleados desea que su sueldo se mantenga en secreto.

Se sienten tan cómodos al hablar de su sueldo específico, como cuando proporcionan detalles de su vida sexual a extraños. Los empleados tienen derecho a la prevacía, y esto incluye la seguridad de que su sueldo se mantenga en secreto.

En segundo lugar, mantener los sueldos en secreto reduce la posibilidad de que surjan comparaciones entre los empleados y se revelen desigualdades. Ningún sistema de pagos será visualizado como justo por todas las personas. El “mérito” de una persona es “favoritismo” para otra. El saber lo que otros empleados ganan sólo destaca las desigualdades y causa desorganización.

En tercer lugar, las diferencias entre los sueldos a menudo son perfectamente justificadas, si bien lo son por razones sutiles, complicadas, o difíciles de explicar. Por ejemplo, personas que desempeñan puestos similares fueron contratadas en diferentes condiciones del mercado. Dos administradores pueden tener títulos parecidos, aunque uno supervise a diez personas y el otro a veinte; o bien una persona puede ganar más que un compañero de trabajo a causa de las responsabilidades que tiene o debido a la contribución que hizo a la organización en un puesto diferente varios años atrás.

En cuarto lugar, el secreto respecto de los sueldos les ahorra penas a los empleados subpagados y de bajo desempeño. Por definición, la mitad de la fuerza de trabajo de una organización está por abajo del promedio. ¿Qué clase de organización sería tan fría e insensible como para exponer públicamente a aquellas personas que se encuentran en la mitad inferior de la distribución, debido a su bajo desempeño?

Por último, el secreto de los sueldos proporciona mayor libertad a los administradores para manejarlos, porque no tienen que explicar la diferencia de los mismos. Una política de franqueza alienta a los administradores a minimizar las diferencias y a asignar los sueldos de manera más uniforme. Puesto que el desempeño de los empleados en una organización tiende a seguir una distribución normal, sólo cuando los sueldos son secretos, los administradores pueden sentirse cómodos al otorgar recompensas considerables a los grandes realizadores y poca o ninguna recompensa a los realizadores con bajos resultados.

Basado en J. Solomon. “Hush Mooney”, *The Wall Street Journal* (18 de abril de 1990). págs. R22-R24; y K. Tracy. M. Reoard y G. Youog, “Pay Secrecy: The Effects of Opeo sod Secret Pay Policies no Satisfaction and Performance”. En A. Head y W.P. Ferris (eds.). *Proceedingo of the 28th Annual Mceting of fhe Eastern Academy of Management* (Hartford. CT. mayo de 1991), págs. 248-251.

En contra

¡Abramos la información sobre los sueldos para todos!

Las políticas de no secreto en cuanto a los sueldos tienen sentido. Ya se ponen en práctica para los empleados en la mayor parte de las instituciones públicas y para los altos ejecutivos en todas las corporaciones públicas. Unas cuantas compañías del sector privado también han visto los beneficios que puede acarrear hacer del conocimiento público los sueldos de todos los empleados. Por ejemplo, el fabricante de computadoras NeXT Inc. tiene las listas de sueldos de todos sus empleados colgadas en las oficinas de la compañía para que cualquier persona las pueda consultar.

¿Por qué tienen sentido las políticas de apertura de información sobre sueldos? Podemos presentar por lo menos cinco razones.

En primer lugar, dichas políticas sobre sueldos abren la comunicación y generan confianza. Como declaró un ejecutivo de NeXT: “No hay nada como la franqueza para establecer el mismo nivel de confianza.” Si la organización puede ser franca respecto de un punto tan sensible como los sueldos, hace que los empleados crean que se puede confiar en la administración acerca de otras preocupaciones que no son tan delicadas. Además, si el sistema de sueldos de una organización es justo y equitativo, los empleados reportan mayor satisfacción con el sueldo y con las diferencias en sueldos donde éstas se conocen.

En segundo lugar, el derecho a la prevacía de un empleado necesita equilibrarse con su derecho a saber. Las leyes para proteger el derecho a saber de un empleado se han hecho más populares en años recientes, especialmente en el área de condiciones peligrosas de trabajo. Se puede decir que el derecho a un flujo libre de información incluye el derecho de saber lo que ganan otras personas en la organización en la que uno trabaja.

En tercer lugar, el secreto respecto de los sueldos a menudo es apoyado por las organizaciones, no para evitar penas a los empleados sino para evitárselas a la administración. La franqueza en los sueldos amenaza las desigualdades existentes en un sistema mal desarrollado y administrado. Un sistema abierto de sueldos no sólo indica a los empleados que la administración cree que sus políticas de sueldo son justas, sino que en sí mismas son un mecanismo para mejorar la justicia. Cuando las

verdaderas desigualdades penetran en un sistema abierto de sueldos, es mucho más probable que sean identificadas y corregidas rápidamente que cuando ocurren en sistemas en los que los sueldos se mantienen en secreto. Los empleados proporcionan los frenos y contrapesos para la administración.

En cuarto lugar, lo que la administración llama “libertad” en la administración de los sueldos es en realidad un eufemismo para “control”. El secreto en los sueldos permite que la administración sustituya con el favoritismo los criterios de desempeño en las asignaciones de sueldos. En la medida en que creemos que las organizaciones deben premiar un buen desempeño en lugar de las buenas habilidades políticas, las políticas abiertas de sueldos reducen el poder y el control de los administradores. Cuando los niveles y cambios en los sueldos son del conocimiento público, es menos probable que surja la politiquería organizacional.

Por último, y tal vez lo más importante, es que el secreto en los sueldos oscurece la conexión entre el sueldo y el desempeño. Tanto la teoría de la equidad como la de las expectativas enfatizan la conveniencia de vincular las recompensas con el desempeño. Para maximizar la motivación, los empleados deben saber cómo define y mide el desempeño la organización y las recompensas asignadas a los diferentes niveles de desempeño. Por desgracia, cuando la información sobre los sueldos se mantiene en secreto, los empleados tienen percepciones imprecisas. Todavía es más desafortunado que esas imprecisiones tiendan a contrarrestar el incremento en la motivación. Para ser más específicos, la investigación ha encontrado que la gente sobreestima los sueldos de sus compañeros y de sus subordinados, y subestima los sueldos de sus superiores. De manera que, cuando hay secreto en los sueldos, tienden a descontarse las diferencias reales, lo que reduce los beneficios motivacionales de vincular el sueldo con el desempeño.

Basado en E.E. Lawler III, “Secrecy About Management Compensation: Are There Hidden Costs?” *Organizational Behavior and Human Performance* (mayo de 1967). págs. 182-189; J. Solomon, “Hush Money”, *The Wall Street Journal* (18 de abril de 1990); págs. R22-R24; y K. Tracy, M. Renard y G. Young. “Pay Secrecy: The Effects of Open and Secret Pay Policies on Satisfaction and Performance”, en A. Head y WC Ferris (eds.). *Proceedings of the 28th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management* (Hartford, CT: mayo de 1991). págs. 248-251.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Qué tan sensible es usted ante la equidad?

Las siguientes preguntas indagan sobre lo que a usted le gustaría que fuera su relación con cualquier organización en la que trabajara. Para cada pregunta divida diez puntos entre las dos respuestas (A y B), dándole la mayor cantidad de puntos a la respuesta que se parece más a usted y menos a aquella que es menos como usted. Si lo desea, puede dar el mismo número de puntos a ambas respuestas. Y también puede utilizar ceros, si lo prefiere. Sólo cerciórese de utilizar los 10 puntos en cada pregunta. Coloque sus puntos en la línea que está al lado de cada letra.

En cualquier organización en la que yo trabajara:

1. Sería más importante para mí:
 A. Obtener de la organización
 B. Dar a la organización
2. Sería más importante para mí:
 A. Ayudar a otros
 B. Estar pendiente de mi propio bienestar
3. Me gustaría preocuparme más acerca de:
 A. Lo que recibo de la organización
 B. Lo que proporciono a la organización
4. El trabajo arduo que yo haría debe:
 A. Beneficiar a la organización
 B. Beneficiarme a mí
5. Mi filosofía personal al tratar con la organización sería:
 A. Si uno no se preocupa por uno mismo, nadie lo hará
 B. Es mejor dar que recibir

Pase a la página A-28 para leer las instrucciones y las claves para la calificación.

Fuente: Cortesía del Prof. Edward W. Miles. Georgia State University. y Dean Richard c. Huseman. University of Central Florida. Con autorización

Ejercicio para trabajo en grupo

Tarea de establecimiento de metas

Propósito Este ejercicio le ayudará a aprender cómo establecer metas tangibles, verificables, medibles y adecuadas que podrían evolucionar en un programa de APO.

Tiempo Aproximadamente 20 a 30 minutos.

Instrucciones

1. Dividirse en grupos de tres a cinco personas.
2. Cada uno pasa unos minutos analizando el puesto del maestro de su clase. ¿Qué es lo que hace? ¿Qué define un buen desempeño? ¿Qué comportamiento llevará a un buen desempeño?
3. Cada grupo desarrolla una lista de cinco metas que, aunque no se han establecido en forma participativa con el maestro, cree que se podrían desarrollar en un programa de APO en la universidad. Debe procurarse seleccionar las metas que sean decisivas para el desempeño eficaz del puesto del maestro.
4. Cada grupo selecciona un líder que compartirá las metas de su grupo con toda la clase. Para las metas de cada grupo, el análisis en clase debe enfocarse en su (a) especificación, (b) facilidad de medición, (c) importancia y (d) propiedades motivacionales.

Ejercicio sobre un dilema ético

¿Se les paga demasiado a los directores generales ejecutivos estadounidenses?

Los críticos describen las compensaciones astronómicas que se conceden a los DGE estadounidenses como una “codicia desenfrenada”. Por ejemplo, señalan que durante los años ochenta la compensación para los DGE aumentó en un 212%, mientras que los trabajadores industriales vieron que el incremento en sus salarios era sólo de 53%. Durante el mismo decenio, las utilidades promedio por acción de las 500 compañías de Standard & Poor crecieron sólo en 78%. En 1993 el sueldo y la bonificación promedio para un director general ejecutivo de una de las grandes corporaciones estadounidenses era de \$3 841 273. ¡Esto era 149 veces el salario promedio de \$25 317 del trabajador industrial!

Aunque es cierto que el ingreso promedio de los DGE fue sesgado por personas como Michael Eisner, de Disney (\$203 millones); Sanford Weill, de Travelers (\$53 millones), y Joseph Hyde III, de Autozone (\$32 millones), los altos niveles de sueldos de los ejecutivos parecen estar ampliamente extendidos en Estados Unidos. Por ejemplo, una encuesta examinó la compensación de los dos ejecutivos mejor pagados en 361 grandes corporaciones estadounidenses. Un número récord —501 de estos 722 ejecutivos— recibieron más de un millón de dólares en sueldos durante 1993.

¿Cómo se explican estos extraordinarios paquetes de sueldos? Algunos dicen que esto representa una respuesta económica clásica a una situación en la que es grande la demanda de talento ejecutivo superior de alta calidad y es baja la oferta. Otros argumentos a favor de pagar a los ejecutivos \$1 millón por año, o más, indican la necesidad de compensar a la gente por las enormes responsabilidades y tensiones que provocan dichos puestos, el potencial motivacional que los ingresos anuales de siete y ocho cifras proporcionan a los ejecutivos superiores y a aquellos que aspiran a serlo, y la influencia de los ejecutivos superiores sobre el renglón de ingresos y egresos de la compañía.

Los sueldos de los ejecutivos son considerablemente más elevados en Estados Unidos que en la mayor parte de los otros países. Los DGE estadounidenses suelen ganar dos o tres veces más que sus contrapartes de Europa y Asia. Por ejemplo, en 1992, los 20 directores generales ejecutivos mejor pagados de las empresas de Estados Unidos que cotizan en el mercado de valores ganaron 167% más que sus contrapartes alemanes y 820% más que sus contrapartes japoneses. Los críticos de las prácticas de sueldos de los ejecutivos en Estados Unidos señalan que los DGE escogen miembros para el consejo de administración con los que puedan contar para apoyar las peticiones de sueldos cada vez mayores para la administración superior. Si los miembros del consejo no siguen esta dirección, arriesgan perder sus puestos, sus honorarios y el prestigio y el poder inherentes a la membresía en los consejos.

¿Son un problema las enormes compensaciones de los ejecutivos estadounidenses? De ser así, ¿recae la culpa de este problema en los DGE, o en los accionistas y consejos de administración que, con pleno conocimiento, permiten esta práctica? ¿Son codiciosos los DGE estadounidenses? ¿Están actuando sin ética? ¿Qué piensa usted?

Fuente: J. Castro, “How’s Your Pay?”. *Time* (15 de abril de 1991), págs. 40-41; J.M. Pennings, “Executive Reward systems: A Cross-National Comparison”. *Journal of Management Studies* (marzo de 1993), págs. 261-280; R. Morais, G. Eisenstadt y S. Kichen, “The Global Boss’ Pay: Where (and How) the Money Is”, *Forbes* (7 de junio de 1993), págs. 90-98; y J.A. Byrne, “That Eye-Popping Executive Pay”, *Business Week* (25 de abril de 1994), págs. 52-58.

CASO PRÁCTICO

“¿Qué voy a hacer con Stella McCarthy?”

Jim Murray ha trabajado como contador de costos durante casi tres años en Todd Brothers Chevrolet. Cuando su jefe se jubiló en la primavera de 1994, Ross Todd, presidente de la compañía, le pidió a Jim que se hiciera cargo del departamento de contabilidad. Como contador de la empresa, Jim supervisa a cuatro personas: Stella McCarthy, Judy Lawless, Tina Rothschild y Mike Sohal.

Han pasado seis meses desde que Jim se hizo cargo de su nuevo puesto. Como esperaba, ha sido fácil trabajar con Judy, Tina y Mike. Todos han estado en sus puestos durante por lo menos cuatro años. Conocen sus puestos plenamente y requieren muy poco del tiempo de Jim.

Por desgracia, Stella McCarthy es una historia completamente diferente. A ella se le contrató tres meses antes de que Jim obtuviera su ascenso. Su edad y educación no son muy diferentes de las de los otros tres empleados; tiene poco más de 30 años y una licenciatura en contabilidad. Pero en las últimas semanas se ha convertido en el dolor de cabeza de Jim.

El trabajo de Stella es manejar los registros de la contabilidad general. También actúa como enlace entre el departamento de contabilidad y el de servicios. Stella proporciona consejos y apoyo a servicios en cualquier asunto que tenga que ver con créditos, control de costos, sistemas de computación y cosas semejantes.

La primera señal del problema surgió hace tres semanas. Stella telefoneó para reportarse enferma el lunes y el martes. Cuando se presentó para trabajar el miércoles por la mañana, se veía como que no había dormido en días. Jim la llamó a su oficina y, de manera informal, trató de saber lo que sucedía. Stella fue franca. Reconoció que no había estado enferma. Llamó para reportarse enferma porque no tenía la fortaleza emocional para venir a trabajar. Voluntariamente expuso que su matrimonio estaba en dificultades. Su esposo tenía un serio problema de alcoholismo, pero no buscaba ayuda. Había perdido su tercer puesto en igual número de meses el viernes anterior. Ella estaba preocupada por sus hijos y sus finanzas. Stella tiene un hijo de siete años de un matrimonio anterior, y unas gemelas de tres años. Jim trató de consolarla. La animó para que mantuviera en alto su espíritu y le recordó que el plan de salud de la compañía proporciona seis sesiones gratis de consejería. Le sugirió que pensara en utilizarlas.

Desde ese encuentro inicial, parece que la situación de Stella ha cambiado poco. Ya usó tres días más de ausencia por enfermedad. Cuando viene a la oficina, es evidente que su mente está en otra parte. Pasa demasiado tiempo al teléfono, y Jim sospecha que casi todas esas llamadas están relacionadas con asuntos personales. Dos veces durante la semana pasada, Jim observó que Stella estaba llorando en su escritorio.

Ayer fue el tercer día de trabajo del nuevo mes. Stella debía haber terminado el cierre de los libros del mes pasado, una importante responsabilidad de su puesto. Esta mañana, poco después de haber llegado Stella, Jim le preguntó acerca de las cantidades del cierre. Stella se levantó, y con las lágrimas brotándole de los ojos fue al baño de damas. Jim vio los libros del mes pasado sobre el escritorio de Stella. Los abrió. Estaban incompletos. Stella había fallado en su fecha límite y Jim no estaba seguro de cuándo tendría las cantidades finales para entregárselas a Ross Todd.

Preguntas

1. ¿Parece adecuada alguna de las técnicas motivacionales para ayudar a Jim a tratar con Stella? De ser así, ¿cuáles son?
2. Desde una perspectiva ética, ¿hasta dónde cree que Jim debe llegar al tratar los problemas personales de Stella?
3. Si usted fuera Jim, ¿qué haría?

TEMA DE ACTUALIDAD

Compensación del ejecutivo como motivador

Es un punto básico de la mayoría de los programas contemporáneos de motivación: vincule las recompensas con el desempeño. Entonces, ¿cómo es que en años recientes los sueldos de docenas de ejecutivos han crecido, mientras las utilidades de sus compañías han decrecido?

La respuesta parece ser la carencia de responsabilidad de los DGE. Los accionistas que en realidad son dueños de la compañía, por ley no tienen injerencia directa en la cantidad que se le paga a su director general. La decisión corresponde al consejo de administración de la empresa. Pero el consejo típico está integrado por individuos escogidos deliberadamente por el DGE. En este caso, hay pocos frenos y contrapesos para evitar que se pague una compensación excesiva a los DGE.

Entre las 30 corporaciones más importantes de Estados Unidos, la compensación promedio para los DGE es, actualmente, de más de \$3 millones. Pero, ¿es demasiado \$3 millones por administrar una empresa que tiene 100 000 empleados o más? ¿Es demasiado cuando los jugadores de béisbol ganan \$5 millones, los cantantes, \$30 millones, o un

productor de películas como Steven Spielberg se lleva más de \$170 millones?

Un estudio de las 1 000 compañías más grandes de Estados Unidos encontró que sólo 4% de la diferencia en los sueldos de los ejecutivos podían atribuirse a las diferencias en el desempeño. Esto parece apoyar la premisa de que el desempeño tiene poco que ver con la compensación a los ejecutivos. Entonces, ¿con qué está relacionado? Algunos señalan que se basa sustancialmente en la industria en que opera la compañía. Por ejemplo, la industria de la diversión paga bastante más que la industria de los servicios públicos. Otros sugieren que el sueldo es una función del tamaño de la organización: las compañías más grandes pagan más que las pequeñas. Otros más dicen que la compensación es simplemente una función del poder y control que el DGE tiene sobre su consejo de administración. Los que tienen más poder se llevan la mayor cantidad de billetes.

Preguntas

1. ¿Puede usted formular un argumento, en términos de la motivación, que justifique los incrementos de sueldo de los DGE cuando están declinando las utilidades de su organización?
2. ¿Cómo estructuraría usted la compensación de un DGE para maximizar tanto la motivación para el ejecutivo como el interés de los accionistas?
3. ¿Debe haber una relación —digamos 20:1 o 30:1— entre el sueldo de un DGE y el empleado de sueldo más modesto en su compañía, que defina un límite superior para la compensación de un ejecutivo?
4. ¿Cómo cree usted que la compensación excesiva para los DGE afecta a los empleados de nivel inferior en términos de la motivación?

Fuente: “The U.S.’s Overpaid Executives”, *Nightline* (17 de abril de 1992).

θ Referencias bibliográficas

- BANAS P A Employee Involvement~ A Sustained Labor/Management Initiative at Ford Motor Company,” in J.P. Campbell and R.J. Campbell (eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 388—416.
- CONNER, P.E., “Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context,” *Academy of Management Journal* (March 1992), pp. 218—31.
- FIERMAN, J., “The Perilous New World of Fair Pay,” *Fortune* (June 13, 1994), pp. 57—64.
- HARDER, J.W., “Play for Pay: Effects of Inequity in a Pay-for-Performance Context,” *Administrative Science Quarterly* (June 1992), pp. 321—35.
- LAWLER, E.E., Gainsharing Theory and Research: Findings and Future Directions,” in W.A. Pasmore and R.W. Woodman (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 2 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 323—44.
- LEANA, CA., R.S. AHLBRANDT, and A.J. MURRELL, “The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers’ Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making,” *Academy of Management Journal* (October 1992), pp. 861—73.
- LEDFORD, G.E., E.E. LAWLER, and S.A. MOHRMAN, “The Quality Circle and Its Variations,” in J.P. Campbell and R.J. Campbell (eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 255—94.
- PAUL, R., and J.B. TOWNSEND, “Managing the Older Worker— Don’t Just Rinse Away the Gray,” *Academy of Management Executive* (August 1993), pp. 67—74.
- RUSSELL, R., and v. RUS (eds.), *International Handbook of Participation in Organizations: Ownership and Participation*, Vol. II (Oxford, England: Oxford University Press, 1992).
- VERESPEJ, M.A., “New Responsibilities? New Pay!” *Industry Week* (August 15, 1994), pp. 11—22.

θ *Notas*

- 1 This section is based on R. Levering and M. Moskowitz, "The Ten Best Companies to Work for in America," *Business and Society Review* (Spring 1993), p. 29.
- 2 PF Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954).
- 3 See, for instance, S.J. Carroll and H.L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (New York, Macmillan, 1973); and R. Rodgers and J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 322—36.
- 4 See, for instance, F. Schuster and A.F. Kendall, "Management by Objectives, Where We Stand—a Survey of the Fortune 500," *Human Resource Management* (Spring 1974), pp. 8—11; R.C. Ford, F.S. MacLaughlin, and J. Nixdorf, "Ten Questions About MBO," *California Management Review* (Winter 1980), p. 89; C.H. Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?" *Business Horizons* (December 1979), p. 49; T.J. Collamore, "Making MBO Work in the Public Sector," *Bureaucrat* (Fall 1989), pp. 37—40; G. Dabbs, "Nonprofit Businesses in the 1990s: Models for Success," *Business Horizons* (September/October 1991), pp. 68—71; and R. Rodgers and J.E. Hunter, "A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives," *Public Administration Review* (January-February 1992), pp. 27—39.
- 5 See, for instance, Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?"; R. Rodgers and J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 322—36; and R. Rodgers, J.E. Hunter, and D.L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 151—55.
- 6 At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance, *Organizational Dynamics* (Winter 1973), pp. 41—50.
- 7 F. Luthans and R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
- 8 F. Luthans and R. Kreitner, "The Management of Behavioral Contingencies," *Personnel* (July-August 1974), pp. 7—16.
- 9 Luthans and Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Chapter 8.
- 10 See W.C. Hamner and EP. Hamner, "Behavior Modification on the Bottom Line," *Organizational Dynamics* (Spring 1976), pp. 12—24; and "Productivity Gains from a Pat on the Back," *Business Week* (January 23, 1978), pp. 56—62.
- 11 M.P. Heller, "Money Talks, Xerox Listens," *Business Month* (September 1990), pp. 91—92.
- 12 "One Day at a Time," *INC.* (November 1990), p. 146.
- 13 Navarette, "Multiple Forms of Employee Recognition," *At Work* (July-August 1993), p. 9.
- 14 D.C. Anderson, C.R. Crowell, M. Doman, and G. S. Howard, "Performance Posting, Goal Setting, and Activity-Contingent Praise as Applied to a University Hockey Team," *Journal of Applied Psychology* (February 1988), pp. 87—95.
- 15 See, for example, E. Locke, "The Myths of Behavior Mod in Organizations," *Academy of Management Review* (October 1977), pp. 543—53.
- 16 B. Saporito, "The Revolt Against 'Working Smarter,'" *Fortune* (July 21, 1986), pp. 58—65; "Quality Circles: Rounding up Quality at USAA," *AIDE Magazine* (Fall 1983), p. 24; and J. Finegan, "People Power," *INC.* (July 1993), pp. 62—63.
- 17 J.L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 3,14.
- 18 *Ibid.*, p. 3.
- 19 M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* (Spring 1984), pp. 5—22.
- 20 R. Tannenbaum, IR. Weschler, and F. Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach* (New York: McGraw-Hill, 1961), pp. 88—100.
- 21 E. Locke and D. Schweiger, "Participation in Decision Making: One More Look," in B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, (Greenwich, CT: JAI Press, 1979); E.A. Locke, D.B. Feren, V.M. McCaleb, K.N. Shaw, and AT. Denny, "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance," in K.D. Duncan, M.M. Gruneberg, and D. Wallis (eds.), *Changes in Working. Life* (London: Wiley, 1980), pp. 363—88; K.L. Miller and P.R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal* (December 1986), pp. 727—53; J.A. Wagner III and R.Z. Gooding, "Effects of Societal Trends on Participation Research," *Administrative Science Quarterly* (June 1987), pp. 24 1—62; J.A. Wagner III and R.Z. Gooding, "Shared Intluence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships," *Academy of Management Journal*

- (September 1987), pp. 524—41; J.L. Cotton, D.A. Volirath, K.L. Froggatt, M.L. Lengnick-Hall, and K.R. Jennings, "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes," *Academy of Management Review* (January 1988), pp. 8—22; DI. Levine, "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," *California Management Review* (Summer 1990), pp. 86—100; C.R. Leana, E.A. Locke, and D.M. Schweiger, "Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings," *Academy of Management Review* (January 1990), pp. 137—46; J.W. Graham and A. Verma, "Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs," *Human Relations* (June 1991), pp. 551—68; J.L. Cotton, *Employee Involvement*; and JA. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," *Academy of Management Review* (April 1994), pp. 312—30.
- 22 J.L. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114
- 23 See, for example, M. Poole, "Industrial Democracy: A Comparative Analysis," *Industrial Relations* (Fall 1979), pp. 262—72; IDE International Research Group, *European Industrial Relations* (Oxford, England Clarendon, 1981); E.M. Kassalow, "Employee Representation on U.S., German Boards," *Monthly Labor Review* (September 1989), pp. 39—42; T.H. Hammer, S.C. Currall, and R.N. Stern, "Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles," *Industrial and Labor Relations Review* (Winter 1991), pp. 661—80; and P. Kunst and J. Soeters, "Works Council Membership and Career Opportunities," *Organization Studies* (1991), pp. 75—93.
- 24 J.D. Kleyn and S. Perrick, "Netherlands," *International Financial Law Review* (February 1990), pp. 51—56.
- 25 J.L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129—30, 139—40.
- 26 *ibid.*, p. 140.
- 27 *Ibid.*, p. 59.
- 28 See, for example, G.W. Meyer and R.G. Stott, "Quality Circles: Panacea or Pandora's Box?" *Organizational Dynamics* (Spring 1985), pp. 34—50; M.L. Marks, P.H. Mirvis, E.J. Hackett, and J.F. Grady, Jr., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism," *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 61—69; E.E. Lawler III and SA. Mohrman "Quality Circles: After the Honeymoon," *Organizational Dynamics* (Spring 1987), pp. 42—54; R.P. Steel and R.F. Lloyd, "Cognitive, Affective, and Behavioral Outcomes of Participation in Quality Circles: Conceptual and Empirical Findings," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24, No. 1 (1988), pp. 1—17; T.R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal," *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1989), pp. 4—7; K. Buch and R. Spangler, "The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions," *Human Relations* (June 1990), pp. 573—82; P.R. Liverpool, "Employee Participation in Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles," *Journal of Business and Psychology* (Summer 1990), pp. 411—22; and E.E. Adams, Jr., "Quality Circle Performance," *Journal of Management* (March 1991), pp. 25—39.
- 29 J.L. Cotton, *Employee Involvement*, p. 76.
- 30 *Ibid.*, p. 78.
- 31 *Ibid.*, p. 87.
- 32 See K.M. Young (ed.), *The Expanding Role of ESOPs in Public Companies* (New York: Quorum, 1990); J.L. Pierce and C.A. Furo, "Employee Ownership: Implications for Management," *Organizational Dynamics* (Winter 1990), pp. 32—43; J. Blasi and D.L. Druse, *The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What It Means to American Business* (Champaign, IL: Harper Business, 1991); F.T. Adams and G.B. Hansen, *Putting Democracy to Work: A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993); and A.A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path Analysis," *Journal of Management Studies* (July 1993), pp. 633—56.
- 33 J.L. Pierce and C.A. Furo, "Employee Ownership" and W. Cole and WA. McWhirter, "Fly It? They Own It," *Time* (July 25, 1994), p. 46.
- 34 C.M. Rosen and M. Quarrey, "How Well Is Employee Ownership Working?" *Harvard Business Review* (September-October 1987), pp. 126—32.
- 35 J.L. Pierce and C.A. Furo, "Employee Ownership."
- 36 *Ibid.*, p. 38.
- 37 T.R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon," p. 5.
- 38 J.L. Pierce and C.A. Furo, "Employee Ownership," p. 32.
- 39 Cited in T. Ehrenfeld, "Cashing In," *INC.* (July 1993), pp. 69—70.
- 40 *Ibid.*
- 41 SE. Gross and J.P. Bacher, "The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't,"

- Compensation & Benefits Review* (January-February 1993), p. 52.
- 42 J.A. Byrne, "That Eye-Popping Executive Pay," *Business Week* (April 25, 1994), p. 52.
- 43 G. Fuchsberg, "What's My Cut?" *Wall Street Journal* (April 13, 1994), p. R8.
- 44 Based on S.E. Gross and J.P. Bacher, "The New Variable Pay Programs," p. 51; and J.R. Schuster and P.K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues," *Compensation & Benefits Review* (March-April 1993), p. 28.
- 45 J.A. Byrne, "That Eye-Popping Executive Pay," p. 58.
- 46 K. Hannon, "Variable-Pay Programs: Where the Real Raises Are," *Working Woman* (March 1994), p. 50.
- 47 See, for instance, S.E. Markham, K.D. Scott, and B.L. Little, "National Gainsharing Study: The Importance of Industry Differences," *Compensation & Benefits Review* (January-February 1992), pp. 34—45; C.L. Cooper, B. Dyck, and N. Frohlich, "Improving the Effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation," *Administrative Science Quarterly* (September 1992), pp. 471—90; and W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing," *Business Horizons* (November-December 1992), pp. 77—79.
- 48 See J.L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 89—113; and W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing," p. 79.
- 49 M. Fein, "Work Measurement and Wage Incentives," *Industrial Engineering* (September 1973), pp. 49—51.
- 50 Cited in J.S. Lublin, "A New Track," *Wall Street Journal* (April 22, 1992), p. R5.
- 51 Cited in K. Hannon, "Variable-Pay Programs," p. 48.
- 52 *Ibid.*, p. 50.
- 53 D. Beck, "Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know," *Compensation & Benefits Review* (January-February 1992), p. 23.
- 54 W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing."
- 55 Cited in "Pay for Performance," *Wall Street Journal* (February 20, 1990), p. 1.
- 56 F.R. Bleakley, "Many Companies Try Management Fads, Only to See Them Flop," *Wall Street Journal* (July 6, 1993), p. A6.
- 57 These examples are cited in A. Gabor, "After the Pay Revolution, Job Titles Won't Matter," *New York Times* (May 17, 1992), p. F5; "Skill-Based Pay Boosts Worker Productivity and Morale," *Wall Street Journal* (June 23, 1992), p. A1; and L. Wiener, "No New Skills? No Raise," *U.S. News & World Report* (October 26, 1992), p. 78.
- 58 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why," *Compensation & Benefits Review* (March-April 1993), p. 22.
- 59 M. Rowland, "For Each New Skill, More Money," *New York Times* (June 13, 1993), p. F16.
- 60 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why."
- 61 "Tensions of a New Pay Plan," *New York Times* (May 17, 1992), p. F5.
- 62 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why."
- 63 F.R. Bleakley, "Many Companies Try Management Fads, Only to See Them Flop."
- 64 "Skill-Based Pay Boosts Worker Productivity and Morale."
- 65 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why."
- 66 M. Rowland, "It's What You Can Do That Counts," *New York Times* (June 6, 1993), p. F17.
- 67 *Ibid.*
- 68 See, for instance, "When You Want to Contain Costs and Let Employees Pick Their Benefits: Cafeteria Plans," *INC.* (December 1989), p. 142; "More Benefits Bend with Workers' Needs," *Wall Street Journal* (January 9, 1990), p. B1; R. Thompson, "Switching to Flexible Benefits," *Nation's Business* (July 1991), pp. 16-23; and A.E. Barber, R.B. Dunham, and R.A. Formisano, "The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study," *Personnel Psychology* (Spring 1992), pp. 55—75.
- 69 E.E. Lawler III, "Reward Systems," in Hackman and Suttle (eds.), *Improving Life at Work*, p. 182.
- 70 Thompson, "Switching to Flexible Benefits," p. 17.
- 71 "When You Want to Contain Costs and Let Employees Pick Their Benefits."
- 72 H. Bernstein, "New Benefit Schemes Can Be Deceiving," *Los Angeles Times* (May 14, 1991), p. D3.
- 73 D. Grider and M. Shurden, "The Gathering Storm of Comparable Worth," *Business Horizons* (July-August 1987), pp. 81—86.
- 74 Cited in S.E. Rhoads, "Pay Equity Won't Go Away," *Across the Board* (July/August 1993), p. 41.
- 75 Cited in T.J. Patten, *Fair Play* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 31.
- 76 *Ibid.*, pp. 74—81.
- 77 Cited in K.A. Kovach and P.E. Milispaugh, "Comparable Worth: Canada Legislates Pay Equity," *Academy of Management Executive* (May 1990), p. 97.

- 78 Solomon, "Pay Equity Gets a Tryout in Canada—and U.S. Firms Are Watching Closely," *Wall Street Journal* (December 28, 1988), p. B1.
- 79 See, for instance, M. Alpert, "The Care and Feeding of Engineers," *Fortune* (September 21, 1992), pp. 86—95.
- 80 See, for example, L. Morrow, "The Temping of America," *Time* (March 29, 1993), pp. 40—47; B. Geber, "The Flexible Work Force," *Training* (December 1993), pp. 23—30; M. Barrier, "Now You Hire Them, Now You Don't," *Nation's Business* (January 1994), pp. 30—31; and J. Fierman, "The Contingency Work Force," *Fortune* (January 24, 1994), pp. 30-36.

CASO PROGRESIVO

• PARTE DOS •

EL INDIVIDUO

ROB PANCO: LA DIRECCIÓN DE INDIVIDUOS

Antes de que uno pueda comprender a otros, necesita comprenderse a sí mismo. Con esta idea en mente, se pidió a Rob Panco que describiera sus cualidades y defectos. "En mi haber, tengo mucho sentido de la oportunidad; soy bueno para explotar oportunidades. Soy positivo. Soy una persona realista.

Tengo un criterio amplio. Puedo enfrentar opiniones diferentes y cambiar de manera de pensar, si es necesario. También tengo un fuerte impulso para alcanzar el éxito." Cuando se le pidió que identificara sus defectos, Rob dijo: "Me siento demasiado responsable del desempeño y la felicidad de otras personas. Deseo proporcionar a mi gente una red de seguridad. En ocasiones, las personas se desempeñan mejor cuando trabajan sin red. Es bueno darles protección, pero no demasiada. Esta tendencia me crea problemas cuando delego trabajos. Por una parte, no proporciono suficientes instrucciones cuando realizo la delegación. Esto es un problema especial con los líderes de proyecto más jóvenes. Por otra parte, frecuentemente me porto paranoico cuando delego alguna cosa. Temo que todo salga mal. Me preocupo demasiado. Creo que esto refleja el hecho de que no siempre estoy 100% seguro de mí mismo. Atravieso fases de inseguridad. Me siento demasiado responsable por la gente. Mis amigos me describen como alguien con confianza, sin arrogancia. Pero aquí tengo muchas responsabilidades, y tal vez me angustio demasiado porque la gente puede cometer errores y echar todo a perder."

Nuestra conversación con Rob pasó entonces al tópico de la selección de nuevos empleados, su estilo en la toma de decisiones, su punto de vista sobre la motivación, la importancia que le da a la medición de las actitudes de los empleados y los dilemas éticos de su puesto.

"Para encontrar a un candidato ideal para un puesto, siempre comienzo analizando el puesto específico que se va a desempeñar. En el fondo, distribuyo los puestos en una de dos categorías. Para puestos de nuevo ingreso, busco gente promisorio y que pueda estar capacitada. Luego los modelo al tipo de empleado que deseamos aquí. Para los trabajadores y administradores con experiencia, me preocupó más por el ajuste entre ellos y nosotros. Ya están establecidas sus actitudes y su forma de hacer las cosas, de manera que necesito tener la seguridad de que se ajusten bien a nuestra organización. Por ejemplo, actualmente estoy entrevistando candidatos para ocupar el puesto de gerente de producción. Busco cuatro características para en este puesto. En primer lugar, se necesita tener la habilidad de desarrollar las actividades funcionales. En segundo, es necesario tener un talento puro. Por esto quiero decir que deben mostrarse evidencias de que pueden aplicar exitosamente su habilidad. En tercer lugar, deseo cierta evidencia de ambiciones profesionales. Por último, investigo la dinámica personal de la gente. ¿Se ajustarán a nuestra cultura? Respecto de la personalidad, la gente que deseo es aquella que tiene entusiasmo, ~ju-gadores de equipo —no quiero héroes— e individuos comprometidos con el crecimiento."

"Desde luego, como todo mundo, a veces cometo errores al contratar", reconoció Rob. "Recientemente tuve que despedir a una persona. Llegaba tarde con mucha frecuencia. Carecía de motivación. Había contratado a Dan cuando salió de la preparatoria, y pensé que podía modelarlo para que fuera un muy buen empleado. Estuvo bien durante seis meses. Luego comenzaron los problemas. Deseaba salir exactamente a las 5 p.m. para irse con sus amigos. Se resistía a la nueva tecnología."

Lo alenté para que aprovechara nuestras oportunidades de capacitación, pero no estaba interesado. Hablé con él cada mes acerca de estos problemas. Incluso hablé con Hank, a quien Dan medio tomó como modelo. Hank me informó que Dan carecía de motivación y que estaba dañando la moral de la compañía. Esto me confirmó que Dan no se ajustaba a nosotros, así que lo dejé ir. En otro caso, contraté a una mujer como mi ayudante de finanzas, quien tuvo una maravillosa entrevista; tenía buenas referencias y exactamente la experiencia que yo buscaba. Pero Anne simplemente era letárgica. Era lenta, imprecisa, y su productividad era insatisfactoria. Tuve que despedirla. Fue interesante que al regresar al archivo original de Anne y revisar su solicitud, sus referencias y mis notas sobre la entrevista, nada sugería que no sería una gran realizadora. ¡A veces uno no puede anticipar cómo resultará un empleado!”

“Esta conversación de la contratación de empleados es una buena secuencia del tópico de la toma de decisiones. Me considero muy racional. Soy un tomador de decisiones con base en los hechos. Creo que hay dos cosas que caracterizan mi toma de decisiones. En primer lugar, soy flexible. Escucho a las otras personas. Puedo no estar de acuerdo con usted, pero estoy abierto a permitirle que trate de venderme su posición. Creo que las otras personas me deben proporcionar insumos. Pero aquí no tomamos decisiones por comités. En segundo lugar, sigo lo que llamo ‘mi regla de 12 horas’. Nunca apuro las grandes decisiones que tienen un impacto perdurable. Si la gente me pregunta inmediatamente después de una propuesta acerca de lo que voy a hacer, le digo: ‘no sé todavía’. Me gusta consultar la almohada para la decisión y luego adquirir el compromiso.”

La motivación de los empleados es un asunto clave para la mayoría de los administradores, y Rob no es ninguna excepción. “Puedo estar equivocado, pero creo que el dinero es un factor de menor importancia en la década de 1990 que en la pasada. Ahora la calidad de vida en el trabajo es un motivador importante. En nuestra compañía nadie gana menos de \$25 000 al año. De manera que todos tienen resueltas sus necesidades financieras básicas. Permítame modificar mi comentario anterior. Para la gente que está entre los límites de \$25 000 a \$32 000, el dinero sí tiene importancia. Es menos importante para las personas que ganan más de \$35 000. Y hoy en día, con tantas parejas en que trabajan los dos, la gente no va a armar circo y maroma con el fin de obtener un incremento de sueldo de \$1 000 o \$2 000. Recuerde también que los tiempos han cambiado. El incremento anual de 10% por el costo de la vida se está extinguiendo. Confiamos más en bonificaciones anuales con base en el desempeño personal y de la compañía. Por ejemplo, el año pasado las bonificaciones iban de 1 a 10% del sueldo de una persona. Además, busco formas creativas para motivar a la gente. Como ejemplo, le di permiso a una persona por dos días con goce de sueldo como premio por un trabajo sobresaliente. La mayoría de la gente aprecia el reconocimiento, así que utilizo ese método. Una empleada apareció en un artículo de un periódico local por su éxito en la captación de fondos de beneficencia. Coloqué ese artículo en la pared del comedor. También trato de modificar los programas de trabajo para que reflejen las diferencias individuales. Trabajo con mis padres solteros para darles permiso y programas que les ayuden a resolver sus necesidades personales. Ah, sí, y les damos a los empleados diez días festivos al año. Todos toman seis de esos días de manera universal. Los otros cuatro son días flotantes. Las personas pueden escoger cuáles son los días festivos que desean tomar. Algunos toman el Día de Martin Luther King como su día festivo. Un ex militar se toma el día de los veteranos. Varios de nuestros empleados judíos toman el Rosh Hashanah o el Yom Kippur.”

“El problema de motivación más reciente que tuve que enfrentar fue el de un empleado, Jim, que creía que se le estaba tratando de manera injusta en relación con otro empleado. Jim está exento de tiempo extra, pero trabaja horas adicionales. Otro compañero también trabajaba horas extras, pero ganaba tiempo y medio por las horas. No creí que la queja de Jim estuviera justificada. Su sueldo básico era mayor que el de su compañero. Y parecía darle poca importancia al hecho de que recientemente había recibido bonificaciones específicas de un proyecto, que reflejaban las largas horas que había estado laborando.”

M.E. Aslett no utiliza encuestas de actitudes. Rob habló acerca de tres medios mediante los cuales él controla las actitudes de los empleados. “Me informo de las actitudes de los empleados de manera informal. Hay dos personas que vienen a mi oficina con regularidad, hablan conmigo y me retroalimentan respecto de lo que la gente piensa y dice. Estas personas son muy abiertas conmigo. Hablan de lo que tienen en la mente. Y son muy precisas respecto de su presentación del estado de ánimo prevaleciente.” Rob obtiene retroalimentación formal sobre las actitudes por medio de reuniones de información con los empleados sobre los proyectos y la revisión del desempeño. La mayor parte de los proyectos de Aslett se desarrollan en equipo. Al terminar un proyecto, Rob recibe retroalimentación del grupo. “Tengo que reconocer que no obtengo demasiado de estas reuniones de información”, dice Rob, “pero es una buena herramienta de motivación. Le da a la gente la sensación de haber realizado alguna contribución”. Por último, Rob utiliza la retroalimentación de las revisiones y evaluaciones de desempeño para controlar cómo se sienten los empleados acerca de factores como la supervisión, sus puestos y la misma organización.

Cuando se le pidió a Rob que identificara dilemas éticos que había enfrentado, mencionó dos. Un editor

deseaba que se le publicara un libro que Rob consideraba evidentemente anticuado. Puesto que él sería el editor registrado, no deseaba quedar asociado con un proyecto así. Un segundo dilema tenía que ver con el despido de un empleado de tiempo completo y la contratación de alguien para que desempeñara el puesto en forma temporal. No estaba seguro de si esa decisión que tenía un buen sentido comercial era correcta desde un punto de vista ético.

Preguntas

1. ¿Hasta qué grado cree usted que un administrador como Rob debe sentirse responsable del desempeño y la felicidad de un empleado?
2. ¿Qué piensa usted de los cuatro criterios que Rob utilizó para la selección de un gerente de producción? ¿Qué características de personalidad, en caso de que haya algunas, podrían estar relacionadas con el éxito en este puesto?
3. ¿Qué tan bien manejó Rob sus problemas con Dan?
4. ¿Qué ventajas proporciona la “regla de 12 horas” de Rob? ¿Tiene desventajas?
5. ¿Cuáles teorías pueden ayudar a explicar las prácticas de motivación de Rob? ¿Tiene usted alguna sugerencia sobre la forma en que él podría motivar adicionalmente a su fuerza de trabajo?
6. ¿Qué piensa usted de los medios por los cuales Rob controla las actitudes de los empleados?
7. ¿Carece de ética despedir a un empleado de tiempo completo y reemplazarlo por uno temporal? ¿Qué obligaciones, si es que las hay, tiene un patrón con un empleado permanente?